MASARYKOVA UNIVERZITA

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Míra připravenosti vysoce spolehlivé organizace pro řešení mimořádné události (případová studie)

Diplomová práce

MAREK BRAUNER

Vedoucí práce: doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.

Katedra podnikového hospodářství
Program Podniková ekonomika a management

Brno 2023

MUNI
ECON

Bibliografický záznam

Autor:	Marek Brauner Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita Katedra podnikového hospodářství
Název práce:	Míra připravenosti vysoce spolehlivé organizace pro řešení mimořádné události (případová studie)
Studijní program:	Podniková ekonomika a management
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.
Rok:	2023
Počet stran:	169
Klíčová slova:	Krizový management, mimořádná událost, integrovaný záchranný systém, leadership, krizová připravenost

Bibliographic record

Author: Marek Brauner
Faculty of Economics and Administration
Masaryk University
Department of Corporate Economy

Title of Thesis: The level of preparedness of a highly reliable organization to deal with a disaster (case study)

Degree Programme: Business Economy and Management

Supervisor: doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.

Year: 2023

Number of Pages: 169

Keywords: Crisis Management, emergency, integrated rescue system, leadership, crisis preparedness

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá krizovou připraveností vysoce spolehlivé organizace. Současně se diplomová práce zabývá reakcí organizace na mimořádnou událost výskytu tornáda v České republice v roce 2021. Literární rešerše analyzuje současnou literaturu k tématu a poznatky z podobných přírodních katastrof. Pomocí výzkumných otázek je zjištěno, jak tato událost změnila přístup organizace ke krizové připravenosti. V práci jsou uvedeny výsledky výzkumu včetně návrhů vedoucích ke zlepšení.

Abstract

This thesis deals with the crisis preparedness of a highly reliable organization. At the same time, the thesis examines the organization's response to the emergency event of a tornado occurrence in the Czech Republic in 2021. The literature search analysis current literature on the topic and lessons learned from similar natural disasters. Using research questions, it identifies how this event changed the organization's approach to crisis preparedness. The thesis presents the results of the research including suggestions leading to improvement.

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA
LIPOVÁ 41A, 602 00 BRNO
IČ: 00216224
DIČ: CZ00216224

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2022/2023

Student:	Bc. Marek Brauner
Program:	Podniková ekonomika a management
Název práce:	Míra připravenosti vysoce spolehlivé organizace pro řešení mimořádné události (případová studie)
Název práce anglicky:	The level of preparedness of a highly reliable organization to deal with a disaster (case study)
Cíl práce, postup a použité metody:	Cíl práce: Cílem práce je identifikovat míru připravenosti krizového managementu vysoce spolehlivé organizace potřebnou pro úspěšné zvládnutí mimořádné události, jakou byl výskyt tornáda o síle F4 na území ČR. Postup a použité metody: 1. Vymezení pojmů a souvislostí v oblasti krizového managementu. 2. Literární rešerše tématu zvládání mimořádných událostí, s důrazem na závěry z událostí, ke kterým v minulosti došlo. 3. Popis zkoumaného podniku a jeho specifik, zejména s ohledem na zkoumanou problematiku. 4. Analýza problematiky ve vybraném podniku. 5. Zhodnocení závěrů analýzy a návrhy opatření vedoucích ke zlepšení. 6. Závěr, ve kterém budou shrnuty klíčové poznatky diplomové práce.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	60 – 80 stran
Literatura:	SEVILLE, E Van Opstal D, AMP a J VARGO. A Primer in Resiliency: Seven Principles for Managing the Unexpected. *Global Business and Organizational Excellence*. Wiley-Blackwell, 2015, vol. 34, no. 3, 6 s. ISSN 1932-2054. ANTUŠÁK, E. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Translated by Václav Dolanský - Josef Koubek. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 9788071694229. GERMAIN, M L. The role of HRD in crisis situations: Lessons learned from hurricane Katrina. *ADVANCES IN DEVELOPING HUMAN RESOURCES*. UNITED STATES: SAGE PUBLICATIONS INC, 2010, roč. 12(5), s. 536-551. ISSN 1523-4223. doi:10.1177/1523422310394432.
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra veřejné ekonomie

Datum zadání práce: 18. 3. 2022

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 5. 1. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Míra připravenosti vysoce spolehlivé organizace pro řešení mimořádné události (případová studie)* vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Vladimíra Hyánka, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně 3. ledna 2023 .....

Marek Brauner

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vladimíru Hyánkovi, Ph.D. za jeho čas, cenné připomínky a odborné rady, kterými významně přispěl k vypracování této práce. Dále bych rád poděkoval organizaci za spolupráci během výzkumu. Obrovský dík si zaslouží má žena a rodina za trpělivost a podporu, kterou mi prokazovali v průběhu celého mého studia.

Obsah

Seznam obrázků 15

Seznam tabulek 16

Seznam pojmů a zkratek 17

Úvod 19

1 REŠERŠE LITERATURY 20

1.1 Krize ... 20
1.2 Krizová situace ... 21
1.3 Mimořádná událost Tornádo ... 23
1.4 Krizové stavy ... 25
1.5 Krizový management ... 25
1.6 Leadership ... 28
1.7 Krizová připravenost a Plán krizové připravenosti ... 29
1.8 Soubor typových činnosti složek při společném zásahu ... 32
1.9 Doporučený postup odborné společnosti ... 33
1.10 Prvky kritické infrastruktury ... 35
1.11 Vysoce spolehlivá organizace ... 37

2 METODIKA PRÁCE 39

2.1 Design výzkumu ... 39
2.2 Metoda kvalitativního výzkumu ... 39
2.3 Výzkumné otázky ... 40
2.4 Výběr respondentů ... 40
2.5 Příprava na rozhovory ... 41
2.6 Analýza dat ... 41
2.7 Limity práce ... 43
2.8 Neveřejná část práce ... 43

3 ANALYTICKÁ ČÁST 44

3.1 Popis organizace ... 44

3.2 Výsledky výzkumu ... 48

3.2.1 Oznámení o MU ... 48

3.2.2 Informovanost o MU ... 50

3.2.3 Více druhů MU ... 54

3.2.4 Prvek kritické infrastruktury ... 57

3.2.5 Krizový štáb ... 58

3.2.6 Povolání záloh ... 60

3.2.7 Změny v organizaci ... 63

3.2.8 Změna komunikace ... 66

3.2.9 Změna kultury ... 67

3.2.10 Doplnění 2. výzkumné otázky ... 67

3.2.11 Reakce zaměstnanců na MU ... 69

3.2.12 Styl vedení při řešení MU ... 72

3.3 Shrnutí výsledků ... 76

4 NÁVRHOVÁ ČÁST 80

4.1 Návrh č. 1 ... 80

4.2 Návrh č. 2 ... 81

5 DISKUZE 82

6 Závěr 84

Použité zdroje 85

Příloha A Přepisy rozhovorů Chyba! Záložka není definována.

Příloha B Organizační schéma ZZS JmK 167

Seznam obrázků

Obr. 1: Vývoj událostí přes MU ke krizové situaci 23
Obr. 2: Trasa tornáda 24
Obr. 3: Analýza oblasti Krizové řízení 27
Obr. 4: Rozvržení a umístění stanoviště neodkladné péče při HPZ/O.. 34
Obr. 5: Krizový management v HRO..... 38
Tab. 1: Vývoj událostí přes MU ke krizové situaci 42
Obr. 6: Geografická působnost ZZS JmK 46
Obr. 7: Geografická působnost ZZS JmK – detail 47
Obr. 8: Části ZZS, které jsou dotčeny řešením MU 77

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorie a kódy.....42

Seznam pojmů a zkratek

24/7	–	Nepřetržitý provoz
BL	–	Dvoučlenná posádka záchranář+řidič („bez lékaře“)
[Heslo]	–	[Definice]
ČR	–	Česká republika
GŘ	–	Generální ředitelství
HPZ/O	–	Hromadné postižení zdraví/osob
HRO	–	Vysoce spolehlivá organizace (High Reliability Organization)
HZS	–	Hasičský záchranný sbor
IKO	–	Informačně-komunikační oddělení
IP	–	Inspektor provozu
IZS	–	Integrovaná záchranný systém
JmK	–	Jihomoravský kraj
KI	–	Kritická infrastruktura
KŠ ZZS	–	Krizový štáb Zdravotnické záchranné služby
KŠ	–	Krizový štáb
KZOS	–	Krajské zdravotnické operační středisko
MK	–	Medicína katastrof
MU	–	Mimořádná událost
NVS	–	Nástražný výbušný systém
OKP	–	Oddělení krizové připravenosti
OÚ	–	Územní oddělení
OV	–	Oddělení vzdělávání
PČR	–	Policie České republiky
PHM	–	Pohonné hmoty

PNP	–	Přednemocniční neodkladná péče
Resp.	–	Respondent
SOSnow	–	Neveřejná mobilní aplikace sloužící k oznámení vzniku nových událostí v prostředí ZZS
SPIS	–	Systém psychosociální intervenční služby
TM	–	Tisková mluvčí
TSČ	–	Tým specializovaných činností
VŠ	–	Vysoká škola
VZ	–	Výjezdová základna
VZS	–	Vedoucí zdravotnické složky
XVR	–	Software umožňující nácvik MU ve virtuální realitě
ZZS JmK	–	Zdravotnická záchranná služba Jihomoravského kraje
ZZS	–	Zdravotnická záchranná služba

Úvod

Být připraven na krizi je vhodné snad pro všechny podniky bez rozdílu. Jak je připravena organizace, jejíž povinnost je připravenost na řešení mimořádných událostí?

Pro tuto práci s názvem *„Míra připravenosti vysoce spolehlivé organizace pro řešení mimořádné události (případová studie)“* jsem si bral vysoce spolehlivou organizaci, jejíž jsem zaměstnancem. Z důvodu skrytí práce nebudu uvádět její název.

Pojem krize může nabývat nejrůznějších podob, může se jednat o dlouhé období nepříznivých podmínek nebo jednorázovou událost, která organizaci a jejím zaměstnancům promění život. V rešeršní části práce jsem popsal základní pojmy z problematiky, kterou se tato práce zabývá. Těmito pojmy jsou krize, krizová událost, Krizový management, leadership, krizová připravenost nebo prvky kritické infrastruktury. Dále jsem popsal skutečnou událost tornádo, jehož výskyt na jižní Moravě v roce 2021 všechny zaskočil. Jednalo se o přírodní katastrofu, se kterou dosud v její intenzitě ve střední Evropě nikdo příliš nepočítal.

V další části práce jsem popsal design výzkumu, metodu a výzkumné otázky. Právě výzkumné otázky tvoří významný opěrný bod pro tvorbu podkladů pro rozhovory.

Analytická část práce obsahuje popis organizace a podrobně prezentovány výsledky výzkumu. Práce obsahuje konkrétní návrhy vedoucí ke zlepšení krizové připravenosti. Cílem práce je identifikovat míru připravenosti krizového managementu vysoce spolehlivé organizace potřebnou pro úspěšné zvládnutí mimořádné události.

1 REŠERŠE LITERATURY

V této části práce je čtenář seznámen s pojmy jako krizový management, krizový plán, mimořádná událost, krizové řízení apod. Těmito pojmy je vymezen rámec, ve kterém je realizován výzkum v konkrétní organizaci. Navíc jsou níže uvedené pojmy reflektovány ve světle aktuálního poznání v oblasti krizového managementu.

Pro účely této práce je důležité vymezení jednotlivých pojmů. Usnadní tak orientaci v textu. Literatura vnímá pojmy krizového managementu, krizového řízení, krize nebo otázky hrozby odlišně a není vždy jasně vymezeno, jak jsou jednotlivé pojmy použity. Níže uvádím jednotlivé pojmy a vymezím jejich kontext, ve kterém jsou použity, aby nedocházelo k záměně jejich významu.

1.1 Krize

Pojem krize Osiyevskyy a kol. (2021) popisuje na globální úrovni a jmenuje konkrétní aktuální hrozby jako obchodní válka s Čínou, Brexit nebo pandemii Covid-19 a jejich dopad na globální ekonomiku.

Zuzák a Königová (2009) uvádějí, že není snadné definovat krizi pro množství otázek, které v souvislostí s pojmem krize vyvstávají. A zdůrazňují, že je nutné se více zaměřit na vymezení principu, který určuje vznik krize.

Podle Pearsona (1998) organizační krize jsou události s nízkou pravděpodobností a velkým dopadem, které ohrožují životaschopnost organizace a vyznačují se nejednoznačností příčiny, následku a způsobu řešení, jakož i přesvědčením, že rozhodnutí musí být učiněna rychle.

Burnett (1998) uvádí, že krize poskytují organizaci nesčetné příležitosti k učení. Např: Jak dobře se dokážeme přizpůsobit neočekávaným hrozbám? Jaké případné změny ve struktuře a politice organizace by zvýšily naši citlivost a schopnost reagovat na krizové situace?

Krizi Gill (2010) popisuje jako událost nebo řadu událostí, které prakticky zastaví veškerou běžnou činnost a na několik dní, týdnů, měsíců nebo dokonce let upoutá plnou pozornost osob ve vedoucích pozicích, jak je tomu pravděpodobně v souvislosti se světovou hospodářskou situací a terorismem.

Podle Iana Mitroffa (2007) takové krize porušují obecně uznávané předpoklady - základní kámen, na němž stavíme a řídíme náš svět.

To vyvolává ztrátu smyslu a účelu a pocit zrady. Výzvou pro vedení je obnovit víru, sebedůvěru a důvěru lidí v sebe sama a ve svět.

Odlišný pohled nabízí Kovoor a Nathan (2000), v jejichž pojetí krize mohou být prospěšné, pokud budou podporovány specifické výsledky učení. Krize vytvářejí připravenost na učení v organizacích. Přestože krize představují vhodné období připravenosti na učení, ne všechny organizace se učí z katastrof. Některé se hluboce utápí při přiřazování viny, popírání odpovědnosti, a další nefunkční chování.

Ramlachan a Ramraj (2021) se ve své práci zabývají vlivem epidemie Covid-19 na zaměstnance a poukazují na důležitost pojetí rozvoje lidských zdrojů. V krizi jsou zaměstnanci značně postiženi a následně vyžadují velkou podporu od vedoucích organizací a odborníků na rozvoj lidských zdrojů. Kromě toho jsou vedoucí představitelé v době krize žádáni, aby účinně reagovali a rozvíjeli zcela nové kompetence, aby se vypořádali s krizí, kterou organizace prochází. Odborník na rozvoj lidských zdrojů je považován za prvek úspěchu, který napomáhá odolnosti organizace během krize.

1.2 Krizová situace

Krizová situaci je nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení (zvládání) těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje. (Antušák, 2009)

Krizové situace prověřují odolnost, vedení a připravenost organizací, systémů a lidí. Vzhledem k tomu, že krize jsou často považovány za vzácné a nepravděpodobné, krizové plánování a příprava se v mnoha organizacích často dostávají na nižší místa na seznamu priorit. Nedostatečná připravenost pak často vede k nekoordinované a nesourodé reakci. (Barton, 2008)

Krizový zákon uvádí, že krizovou situací se rozumí mimořádná událost podle zákona o integrovaném záchranném systému, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu. (§ 2 písm. b) zákona č. 240/2000 Sb. krizový zákon)

Zákon o integrovaném záchranném systému definuje mimořádnou událost jako „škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací.“ (§ 2 písm. b) zákona č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému)

Mimořádné události Bydžovský (2008) dělí podle počtu zasažených osob na:

- hromadné neštěstí omezené – mimořádná událost postihuje maximálně 10 osob, z nichž minimálně jedna je v kritickém stavu, lze ji zvládnout místními prostředky;
- hromadné neštěstí rozsáhlé – mimořádná událost postihuje 10 až 50 osob, lze ji zvládnout regionálními prostředky;
- katastrofa – více než 50 zasažených osob, krajská až státní úroveň potřebných prostředky.

Sovová (2021, s. 10) kriticky poznamenává, že v České republice se však ke krizovým situacím na úrovni zdravotnických zařízení přistupuje jako k zásadnímu otřesu, který je nežádoucí a nemá žádný pozitivní přínos. Takové situace však lze využít ke změně přístupu ke zvládání mimořádných situací ve zdravotnictví a k nácviku dovedností, které vedou ke změně přístupu a pomohou eliminovat při dalších hrozbách nežádoucí reakce při zvládání krizových stavů.

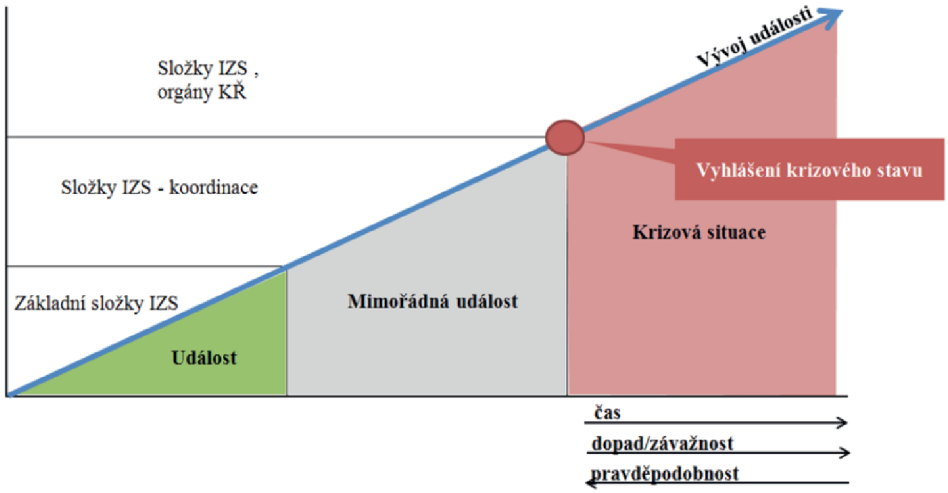
Přichystal a kol. (2020) pracuje s pojmem mimořádná událost velkého rozsahu a taxativně jmenuje sedm událostí:

- celoplošný dlouhodobý blackout
- elektromagnetický pulz a jeho následky
- epidemie neznámé nemoci
- následky zničující finančně-ekonomické krize
- přírodní katastrofa velkého rozsahu
- válečný konflikt včetně války jaderné
- migrační vlna velkého rozsahu a občanské nepokoje z důvodu nedostatku zejména potravin.

Dále zdůrazňuje připravenost obyvatelstva na úrovni jednotlivců na tyto hrozby. Za daných okolností nebude možné počítat se zásahem složek IZS z jiných měst, krajů nebo zemí, protože i ty budou řešit zcela identické nebo obdobné problémy jako zasažená lokalita. (Přichystal a kol., 2020, s. 14)

Následující Obr.1 ukazuje vývoj, kdy událost přeroste v mimořádnou událost až k vyhlášení krizového stavu. Zatímco závažnost a možný dopad narůstají, pravděpodobnost je značena opačným směrem.

Obr. 1: Vývoj událostí přes MU ke krizové situaci



Zdroj: (MV ČR, 2021, s. 173)

1.3 Mimořádná událost Tornádo

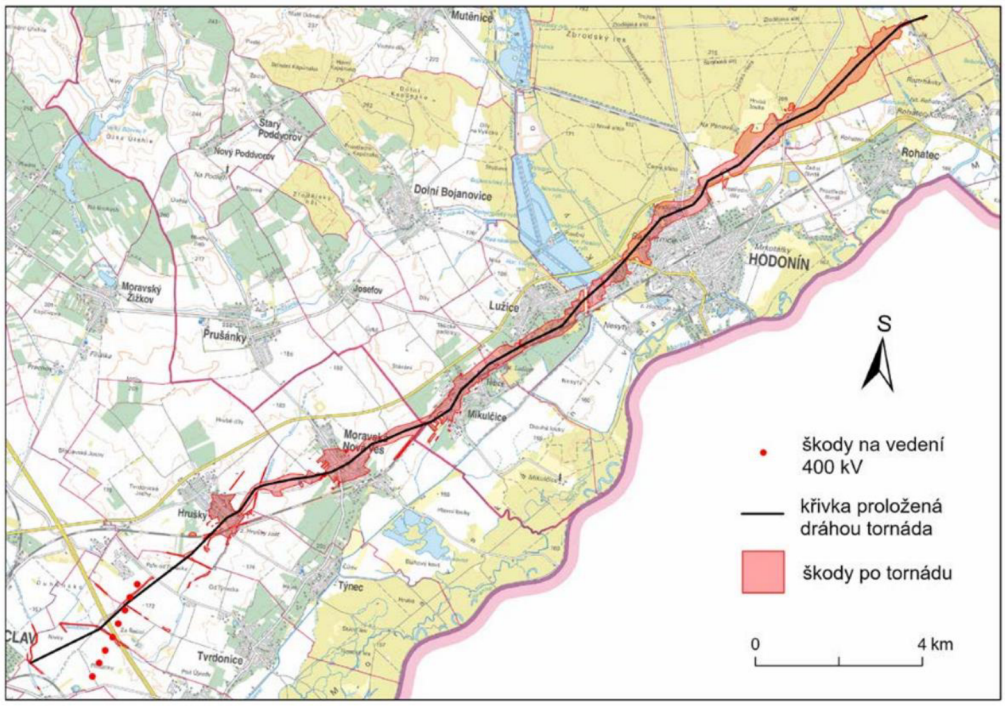
V České republice se silná tornáda vyskytují velmi vzácně. První zaznamenaná zmínka o výskytu tornáda na našem území se datuje k roku 1119, kdy silné tornádo poničilo Prahu, jeho síla se odhaduje na stupeň F3 nebo F4. Výskyt tornáda byl pozorován ještě třikrát, a to v roce 2001 v okresech Benešov a Havlíčkův Brod, v roce 2004 zasáhlo obec Litovel a v roce 2013 Krnov (Votruba, 2021).

Ve čtvrtek 24. 6. 2021 se na území jižní Moravy v čase 19:14 až 19:53 SELČ vyskytly velmi silné bouře, některé z nich se daly klasifikovat jako tzv. supercely. Výrazná supercela postupující přes Břeclavsko a Hodonínsko byla provázena silným tornádem, které způsobovalo značné škody. Na základě dat z leteckých a pozemních průzkumů byla zmapována dráha tornáda o délce 27,1 km a šířce od 250 m do 2,1 km v pásu dlouhém 26 km.

Tornádo výrazně zasáhlo obce Hrušky, Moravskou Novou Ves, Mikulčice, Lužice a severní část Hodonína, oblasti Pánov a Bažantnice. Způsobená poškození odpovídala síle tornáda kategorie F4 s dosahující rychlostí větru 332 až 418 kilometrů v hodině. Tornádo si v dotčených obcích vyžádalo šest lidských životů a stovky zraněných. Poničeno bylo okolo 1600 staveb, v důsledku poškození statiky kolem 200 domů čekala demolice, silně zasažena byla infrastruktura včetně druhého železničního koridoru. Škody na soukromém a veřejném majetku byly vyčísleny odhadem na 15 miliard korun. Tornádo na jihu Moravy se zařadilo mezi nebezpečné meteorologické jevy, které se v rámci Evropy vyskytují jen velmi vzácně (ČHMÚ, 2021).

Obr. 2 uvedený níže ilustruje trasu, kterou tornádo urazilo, Červeně jsou zaznamenány plochy škod způsobené tornádem. Obrázek jsem použil ze Souhrnná závěrečná zpráva, kterou vydal Český hydrometeorologický úřad.

Obr. 2: Trasa tornáda



Zdroj: ČHMÚ, 2021, s. 62

1.4 Krizové stavy

Na rozdíl od krizové situace, tedy nepředvídatelné nebo obtížně předvídatelné události, krizový stav nastává jeho vyhlášením. Krizovými stavy jsou: stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu, váleční stav. (HZS JmK, 2022)

Stav nebezpečí je definován jako bezodkladné opatření, jsou-li ohroženy životy, zdraví, majetek, životní prostředí, pokud nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsahu, a není možné odvrátit ohrožení běžnou činností správních úřadů, orgánů krajů a obcí, složek IZS nebo subjektů kritické infrastruktury, vyhlašuje se jen s uvedením důvodů a na nezbytně nutnou dobu (§ 3 zákona č. 240/2000 Sb.)

Nouzový stav je vyhlášen v případě živelních pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví nebo majetkové hodnoty anebo vnitřní pořádek a bezpečnost, vyhlašuje se jen s uvedením důvodů na určitou dobu a pro určité území (čl. 5 ústavního zákona č. 110/1998 Sb.)

Stav ohrožení státu je vyhlášen je-li bezprostředně ohrožena svrchovanost nebo územní celistvost státu anebo jeho demokratické základy (čl. 7 ústavního zákona č. 110/1998 Sb.)

Válečný stav je vyhlášen v případě napadení ČR nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení (čl. 43 ústavního zákona č. 1/1993 Sb.)

1.5 Krizový management

Gill (2010) se ve své práci věnuje druhem vedení, které se od vedoucích pracovníků ve veřejné správě vyžaduje v hospodářském prostředí, a zvládání krizí a mimořádných událostí. Diskutuje o použití charismatického individuálního vedení a kolektivního vedení a konsensu, přičemž naznačuje, že charismatické individuální vedení může hrát ve veřejném sektoru důležitější roli, než tomu obvykle bylo v méně turbulentních obdobích v minulosti. Veřejný sektor se v tomto ohledu začíná více podobat soukromému sektoru.

Premeaux a Breaux (2007) popisují zkušenost z výskytu hurikánů Katrina a Rita, které poskytly mnoho podnikům na pobřeží Mexického zálivu cenné lekce o schopnostech managementu plánovat každou nepředvídatelnou událost, což zcela nelze. Tyto události zdůraznily potřebu přemýšlet o nemyslitelném. Bez ohledu na to, jakých kvalit dosahují manažeři u společnosti směřující do budoucna, neexistuje způsob, jak naplánovat každou možnost, když nastane krize. To, co manažeři mohou udělat, je poučit se z tragédie, když na stane, a pokusit se být příště lépe připraven. Postoj a vnímání krizových situací Premeauxe a Breauxe je mi osobně velmi blízký.

(Gill 2010) uvádí několik klíčových prvků efektivního vedení během krize.

- Jasná vize požadovaného výsledku.
- Vytváření sítí a spolupráce přes hranice
- Plánování scénářů a jasný pohled na pravděpodobné a nejdůležitější možné výsledky.
- Podpora a ochrana postižených lidí projevováním důvěry, klidu a soucitu.
- Ochrana reputace organizace, průmyslu nebo národa a ujištění zúčastněných stran.
- Plnění právních, morálních a profesních povinností – projevování bezúhonnosti a odpovědnosti.
- Čerpání ze zdrojů kolektivního vedení v rámci organizace, průmyslu nebo národa.
- Osobní vlastnosti a dovednosti přispívající k odolnost vůči stresu.

Krizové řízení (krizový management) bezprostředně souvisí s bezpečností a jeho hlavním cílem je předcházení krizových situací, ať už se jedná o přírodní pohromy nebo další mimořádné události spojené s ochranou obyvatelstva. (Příchystal, Buchtela, Gec, 2020, s. 30)

Systém krizového řízení, nastavený zákonem č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů, byl prakticky ověřen při řešení mnoha krizových situací. Zároveň byla jeho existence a další rozvoj podpořen celou řadou nelegislativních dokumentů (zejména Optimalizace současného bezpečnostního systému ČR). Pro řešení krizových situací jsou zpracovány speciální plánovací dokumenty (krizové plány, plány krizové připravenosti).

Od roku 2011 byl systém krizového řízení rozšířen o problematiku ochrany kritické infrastruktury. Prakticky se však velmi často systém krizového řízení potýká s nedostatkem odborně vyškoleného a zkušeného personálu. V posledních několika letech se také výrazně projevuje určitý odklon od plánování řešení krizových situací na centrální úrovni. Jedná se zejména o neaktuálnost některých zpracovaných typových plánů či neřešení „nových“ hrozeb.

Možným řešením vzniklé situace je zvýšení důrazu v rámci systému vzdělávání (zejména na úrovni vysokých škol), užší provázání „teorie s praxí“ a také efektivnějším využíváním dosažených výsledků bezpečnostního výzkumu. Zároveň bude potřeba revidovat přístup k řešení krizových situací na centrální úrovni a aktualizaci možných typů krizových situací. (MV ČR, 2013, str. 10)

Text je doplněn SWOT tabulkou, kterou uvádím jako Obr. 3. níže. Osobně vnímám příležitosti v podobě technologií a zvýšení kvality výuky na VŠ. Současně si uvědomuji slabé oblasti jako nepokrytí nových hrozeb nebo nízký počet odborně zdatného personálu.

Obr. 3: Analýza oblasti Krizové řízení

Zdroj: MV ČR, 2013

Součástí krizového řízení je pak i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnov systému a jeho návrt do nového (vylepšeného) běžného stavu" (Antušák, 2009,s. 25-26).

Obecně řečeno lze tedy tvrdit, že krizový management zahrnuje jednotlivce i celé organizační systémy a jeho úkolem je prevence vzniku krize nebo zmírnění jejích následků.

1.6 Leadership

Během osobního setkání s doc. Ing. Petrem Pirožkem, Ph.D. v únoru roku 2022, když jsme diskutovali nad tématem této práce, mi bylo doporučeno seznámit se s knihou management od autorů Donnelly, Gibson a Ivancevich. Zejména pak s kontingenční teorií leadershipu, která je vhodná v prostředí zdravotnictví.

Podle autorů Donnelly a kol. (1997) kontingenční přístup vychází z předpokladu, že neexistuje žádný „nejlepší“ způsob plánování, organizování a kontrolování. Manažeři musejí pro každou novou situaci vždy hledat nejvhodnější způsob. Kontingenční neboli situační přístup je charakteristickým hledáním vhodných metod managementu pro různé situace.

Následující doporučení ohledně způsobu řízení byla publikována v době vyhlášení prvního nouzového stavu v souvislostí s pandemií Covid-19. Jedná se o odpovědi na otázku: Jaký způsob řízení je vhodný ve stavu nouze?

„Určitě jednat rychle a přizpůsobit se nové situaci, ale zároveň se rozhodovat na základě dat, a nikoliv pocitů.“ Jiří Mach, Enehano Solutions

„Není to ten nejsilnější, kdo přežije, ani ten nejinteligentnější, ale ten, kdo se dokáže nejlépe přizpůsobit. Tak nějak to řekl Darwin a myslím, že to bude platit i nyní.“ Pavel Vachek, Sofee and the Gang

„Rychlé, věcné, férové a hlavně klidné jednání pro všechny zúčastněné.“ Stanislav Petříček, TP Consulting

„Byznys je vždy o tom, co můžeme spolu tvořit ruku v ruce s našimi zákazníky. Pokud to pochopíme včas, myslím si, že máme všichni krásnou šanci přežít a rozvinout se, jak během krize, tak bezprostředně po ní.“ Cristina Muntean, koučka

„Zachovat chladnou hlavu a nedělat žádná ukvapená rozhodnutí. Ano, situace je, a hlavně teprve bude velice složitá.“ Petr Patočka, Kyosun (MFD, 2020)

Pauchant a Mitroff (1992) popisují způsob myšlení organizace v oblasti krizové komunikace jako způsob, kdy vnímání vrcholového vedení určuje kulturní přesvědčení organizace o hodnotě a potřebě krizového řízení. Pearson a Clair (1998) uvádějí, že krizová připravenost organizace začíná u vnímání rizika a podstupování rizika vedoucími pracovníky.

Komunikace v krizové situaci výrazně ovlivňuje zvládání situace a formuje reakce na ni. Bylo by tedy bezpečné předpokládat krizovou komunikaci jako základní prvek zvládání mimořádné situace, který tvoří a je její nedílnou součástí. (Burton a Pearson, 2017)

1.7 Krizová připravenost a Plán krizové připravenosti

Krizový plán je základním plánovacím dokumentem, který je využitelný, pokud dojde k řešení krizové situace, která dosáhla takové úrovně, že je nezbytné použít zákonná mimořádná opatření. Na základě tohoto dokumentu orgány krizového řízení plánují ve své věcné a územní působnosti opatření a následné postupy řešení krizové situace. (Halaška 2017, s. 74)

Orgány krizového řízení jsou zákonem určené orgány: vláda ČR, ministerstva, ostatní správní úřady, Česká národní banka, orgány krajů, obcí s rozšířenou působností a obcí. Tyto orgány zabezpečují analýzu a samotné vyhodnocení možných ohrožení bezpečnosti ve prospěch zřizovatele. Při vyhlášení krizového stavu se aktivují orgány krizového řízení. (Halaška 2017, s. 75)

Plán krizové připravenosti. Jedná se o plán, který zpracovávají fyzické a právnické osoby zařazené do krizového plánu a subjekty kritické infrastruktury. Zpracováním plánu krizové připravenosti se uskutečňují jejich příslušné přípravy k řešení krizové situace. Plán subjektu kritické infrastruktury určuje možná ohrožení, funkce prvku kritické infrastruktury a specifikuje opatření na jeho ochranu. Plán krizové připravenosti i plán krizové připravenosti subjektu kritické infrastruktury se skládají ze základní části, operativní části a pomocné části. (Halaška 2017, s. 74)

Traumatologický plán. Tyto plány z hlediska zdravotnictví jsou zcela zásadní částí havarijních plánů. To při výskytu hromadného poškození osob v důsledku vzniku mimořádné události a na základě poskytování nezbytné zdravotní péče. Traumatologické plánování je nejvýznamnější částí krizového plánování ve zdravotnictví. (Hlaváčková 2007, s. 33)

Účelem celého plánu je při vzniku a následnému řešení mimořádné události hlavni úkol připravenost zabezpečit poskytnutí zdravotní pomoci. (Hlaváčková 2007, s. 34)

Poskytovatelé zdravotnické záchranné služby zpracovávají traumatologický plán a jednou za 2 roky jej obměňují a aktualizují. Tento dokument stanovuje postupy realizované při vzniku hromadných neštěstí. Vyhotovený plán, nebo nově aktualizovaný, se do 30 dnů předává na krajský úřad v místě, kde poskytovatel působí. (Šín 2017, s. 105)

Předpokladem a nedílnou součástí úspěšného zvládnutí zajištění komplexní neodkladné nemocniční péči, je návaznost zdravotnické záchranné služby, která cílí na zdravotnická zařízení.

Cílem zpracování traumatologického plánu zdravotnickou záchrannou službou je zabezpečení přednemocniční zdravotnické péče v místě mimořádné události s hromadným poškozením osob a kooperaci se zdravotnickým zařízením.

Cílem traumatologického plánu zdravotnických zařízení je zajištění urgentního příjmu postižených osob mimo oblast mimořádné události po předání osob záchrannou zdravotnickou službou a následně zajištění odborné zdravotnické péče. (Hlaváčková 2007, s. 36)
Traumatologický plán se skládá ze základní, operativní a pomocné části. (Šín 2017, s. 105)

V analytické části práce se mnohokrát opakují pojmy ohledně různých stupňů MU, značenými římskými číslicemi. Pro snadnější orientaci uvádím část Traumatologického plánu ZZS JmK, kde jsou jednotlivé stupně podrobněji popsány.

Stupně aktivace traumatologického plánu

KZOS aktivuje traumatologický plán zejména v případech, kdy jde o vyšší počet zraněných, je předpoklad nutnosti umístění vyššího počtu zraněných do zdravotnických zařízení, počet zraněných převyšuje počet dostupných výjezdových skupin – zdravotníků. V závislosti zejména na počtu postižených přitom vyhlašuje I., II., III. nebo IV. stupeň poplachu ZZSJMK.

I. stupeň vyhlašuje KZOS, jestliže:

- pro povahu nebo rozsah události je nutné vyslat k poskytnutí PNP 5 a více výjezdových skupin současně, nebo se na místě nachází více než 15 osob postižených na zdraví (situace hromadného postižení osob viz Vyhláška č. 240/2012 Sb.), nebo

- počet osob postižených na zdraví nedosahuje kritéria HPZ, ale likvidace zdravotních následků si vyžádá současné nasazení sil a prostředků více výjezdových stanovišť územních oddělení (dále jen „ÚO“) bez nutnosti povolání záloh, není třeba průběžné koordinace společného zásahu složek IZS velitelem zásahu.

II. stupeň vyhlašuje KZOS v případě MU, při níž:

- došlo k HPZ maximálně 50 osob (např. havárie hromadných dopravních prostředků, průmyslová havárie apod.),
- likvidace zdravotních následků HPZ si vyžádá současné nasazení sil a prostředků více ÚO a výjimečně povolání záloh,
- je třeba koordinace společného zásahu složek IZS velitelem zásahu.

III. stupeň vyhlašuje KZOS v případě, když:

- MU s HPZ 50 až 200 osob (např. havárie v železniční a letecké dopravě, průmyslová havárie, přírodní katastrofa, terorismus apod.),
- likvidace zdravotních následků HPZ si vyžádá současné nasazení všech dostupných sil a prostředků ZZS JMK a povolání záloh, včetně využití sil a prostředků dostupných prostřednictvím dohod o plánované pomoci na vyžádání
- je třeba koordinace společného zásahu složek IZS velitelem zásahu.

IV. stupeň vyhlašuje KZOS v případě MU s postižením zdraví více jak cca 200 osob.

- standardně je vyžadována materiální a personální výpomoc okolních krajů.
- koordinace činnosti složek probíhá na strategické úrovni, převezme-li koordinaci záchranných a likvidačních prací orgán krizového řízení (starosta obce s rozšířenou působností, hejtman, ústřední krizový štáb nebo Ministerstvo vnitra nebo Ministerstvo zdravotnictví při koordinaci poskytovatelů ZZS, ZDS a dalších zdravotních služeb).

(ZZS JMK, 2019, s. 27-28)

1.8 Soubor typových činnosti složek při společném zásahu

Typové činnosti představují praktický a oficiálně schválený postup složek IZS při společném zásahu. Typové činnosti zohledňují druh a charakter mimořádné události. Určují, která složka IZS tvoří velitele zásahu a vymezují další pravomoci potřebné pro úspěšné zvládnutí MU.

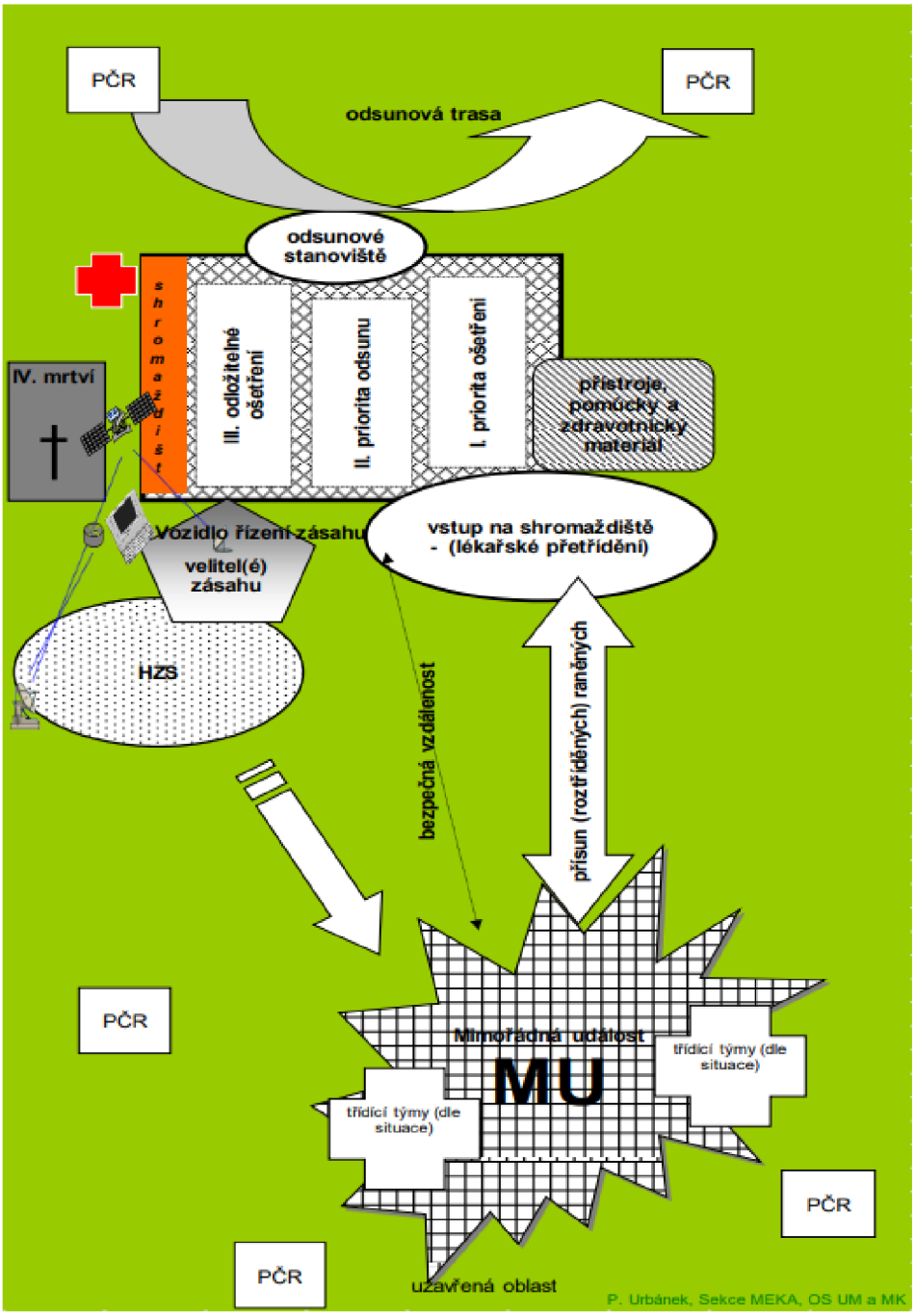
STČ 01/IZS Špinavá bomba
STČ 02/IZS Demonstrování úmyslu sebevraždy
STČ 03/IZS Hrozba použití NVS nebo nález NVS, podezřelého předmětu, munice, výbušnin a výbušných předmětů
STČ 04/IZS Zásah složek IZS u mimořádné události Letecká nehoda
STČ 05/IZS Nález předmětu s podezřením na přítomnost B-agens nebo toxinů
STČ 06/IZS Opatření k zajištění veřejného pořádku při shromážděních a technopárty
STČ 07/IZS Záchrana pohřešovaných osob-pátrací akce v terénu
STČ 08/IZS Dopravní nehoda
STČ 09/IZS Zásah složek IZS u mimořádné události s velkým počtem zraněných osob
STČ 10/IZS Při nebezpečné poruše plynulosti provozu na dálnici
STČ 11/IZS Chřipka ptáků
STČ 12/IZS Při poskytování psychosociální pomoci
STČ 13/IZS Reakce na chemický útok v metru
STČ 14/IZS Amok-útok aktivního střelce
STČ 15/IZS Mimořádnosti v provozu železniční osobní dopravy
STČ 16A/IZS Mimořádná událost s podezřením na výskyt vysoce nakažlivé nemoci ve zdravotnickém zařízení nebo v ostatních prostorech
STČ 16B/IZS Mimořádná událost s podezřením na výskyt vysoce nakažlivé nemoci na palubě letadla s přistáním na letišti Praha Ruzyně
STČ 17A/IZS Nález nelegální drogové laboratoře
(GŘ HZS ČR, 2022)

1.9 Doporučený postup odborné společnosti

Velmi ucelený a přehledný pohled na činnost záchranné služby v místě mimořádné události představuje dokument zpracovaný Českou společností urgentní medicíny a medicíny katastrof (SUMMK, 2018). Tento dokument už však neřeší otázku zabývající se jak efektivně aktivovat dostatečný počet zaměstnanců na místo neštěstí, povolání záloh apod. Popisuje změny v přístupu v medicínské rovině, kdy se prioritou stává snaha zachránit co největší počet lidí, kteří jsou zranění.

Následující citace jasně vymezuje změnu v přístupu těch, kteří přímo poskytují PNP v místě MU. „V případě vzniku HPZ/0 naopak využíváme postupu v intencích medicíny katastrof (MK), což znamená, že se nemůžeme věnovat jednomu konkrétnímu pacientovi, ale musíme co nejdříve vhodným způsobem stanovit priority ošetřování a odsunu u všech postižených.“ (SUMMK, 2018)

Obr. 4: Rozvržení a umístění stanoviště neodkladné péče při HPZ/O



Zdroj: SUMMK, 2018

1.10 Prvky kritické infrastruktury

Oblast krizového řízení je legislativně zakotvena od roku 2000. Stěžejním právním předpisem je krizový zákon a příslušné prováděcí právní předpisy. Velmi často je také uváděn pojem „krizová legislativa“, jako soubor právních předpisů, který, kromě krizového zákona, zahrnuje také zákon o IZS a zákon o HOPKS. Tyto zákony jsou však zmiňovány v dalších oblastech koncepce. (MV ČR, 2010)

Od roku 2011 je součástí systému krizového řízení také problematika ochrany kritické infrastruktury, která byla do právního řádu zapracována implementací Směrnice Rady 2008/114/ES ze dne 8. prosince 2008 o určování a označování evropských kritických infrastruktur a o posouzení potřeby zvýšit jejich ochranu.

Právě kritická infrastruktura, zejména potom její ochrana, představuje možný budoucí potenciál pro další rozvoj systému krizového řízení. Novelou krizového zákona z roku 2010 byl zapracován systém kritické infrastruktury do krizového řízení, nastaven způsob určování prvků kritické infrastruktury a stanovena práva a povinnosti pro subjekty kritické infrastruktury. (MV ČR, 2013)

Základním principem řešení problematiky kritické infrastruktury je zajištění fungování klíčových a strategických infrastruktur s cílem zabezpečit ochranu obyvatelstva. Jednotlivé prvky kritické – životně důležité neboli klíčové/zásadní/strategické – infrastruktury průřezově pronikají všemi činnostmi hospodářského života státu. Základní potřeby společnosti jsou zabezpečovány životně důležitými funkcemi společnosti, které závisí na infrastrukturách.

Definice základních pojmů – kritická infrastruktura

- kritickou infrastrukturou systém prvků, jehož narušení nebo nefunkčnost by měla závažný dopad na bezpečnost státu, zabezpečení základních životních potřeb obyvatelstva a ekonomiku evropskou kritickou infrastrukturou kritická infrastruktura na území České republiky, jejíž narušení nebo nefunkčnost by měla závažný dopad na nejméně dva členské státy Evropské unie,
- ochranou kritické infrastruktury činnosti zaměřené na snížení rizika narušení nebo zničení prvku kritické infrastruktury s cílem zajistit funkčnost kritické infrastruktury,
- prvkem kritické infrastruktury zejména stavba, zařízení, prostředek nebo technická infrastruktura, jehož narušení způsobí nefunkčnost kritické infrastruktury,

- subjektem kritické infrastruktury právnická nebo podnikající fyzická osoba, která je provozovatelem prvku kritické infrastruktury nebo jinak zajišťuje funkčnost kritické infrastruktury; nemá-li prvek provozovatele, je subjektem kritické infrastruktury vlastník prvku,
- průřezovými kritérii soubor hledisek pro posuzování závažnosti vlivu narušení nebo zničení prvku kritické infrastruktury s mezními hodnotami, která zahrnují dopad na život a zdraví, ekonomický dopad a dopad na veřejnost,
- odvětvovými kritérii technické nebo provozní hodnoty k určování prvků kritické infrastruktury v odvětvích uvedených v příloze zákona. (MV ČR, 2010)

Bezpečnost kritických infrastruktur – hlavní priority:

- Energetika – elektřina, plyn, tepelná energie, ropa a ropné produkty,
- Vodní hospodářství - zásobování pitnou a užitkovou vodou, zabezpečení a správa objemu povrchových vod a podzemních zdrojů vody, systém odpadních vod,
- Potravinářství a zemědělství - produkce potravin, péče o potraviny, zemědělská výroba,
- Zdravotní péče - přednemocniční neodkladná péče, nemocniční péče, ochrana veřejného zdraví, výroba, skladování a distribuce léčiv a zdravotnických prostředků,
- Doprava - silniční, železniční, letecká, vnitrozemská vodní,
- Komunikační a informační systémy - služby pevných telekomunikačních sítí, služby mobilních telekomunikačních sítí, radiová komunikace a navigace, satelitní komunikace, televizní a radiové vysílání, přístup k internetu a k datovým službám, poštovní a kurýrní služby,
- Bankovní a finanční sektor - správa veřejných financí, bankovnictví, pojišťovnictví, kapitálový trh,
- Nouzové služby – Hasičský záchranný sbor ČR, Policie ČR, Armáda ČR, radiační monitorování včetně doporučení ochranných opatření, varovná a hlásná služba,

- Veřejná správa - sociální ochrana a zaměstnanost, diplomacie, výkon justice a vězeňství, státní správa a samospráva. (MV ČR, 2010)

Jako zajímavost uvedu příspěvek Ing. Štěpána (2018), který ve své prezentaci nazvané Nemocnice jako prvek kritické infrastruktury upozorňuje na skutečnost, že současné parametry průřezových a odvětvových kritérií oficiálně nezahrnují drtivou většinu zdravotnických zařízení v ČR mezi prvky kritické infrastruktury. Tento postřeh ovšem naznamená, že ve zdravotnických zařízeních nejsou zpracovány plány krizové připravenosti.

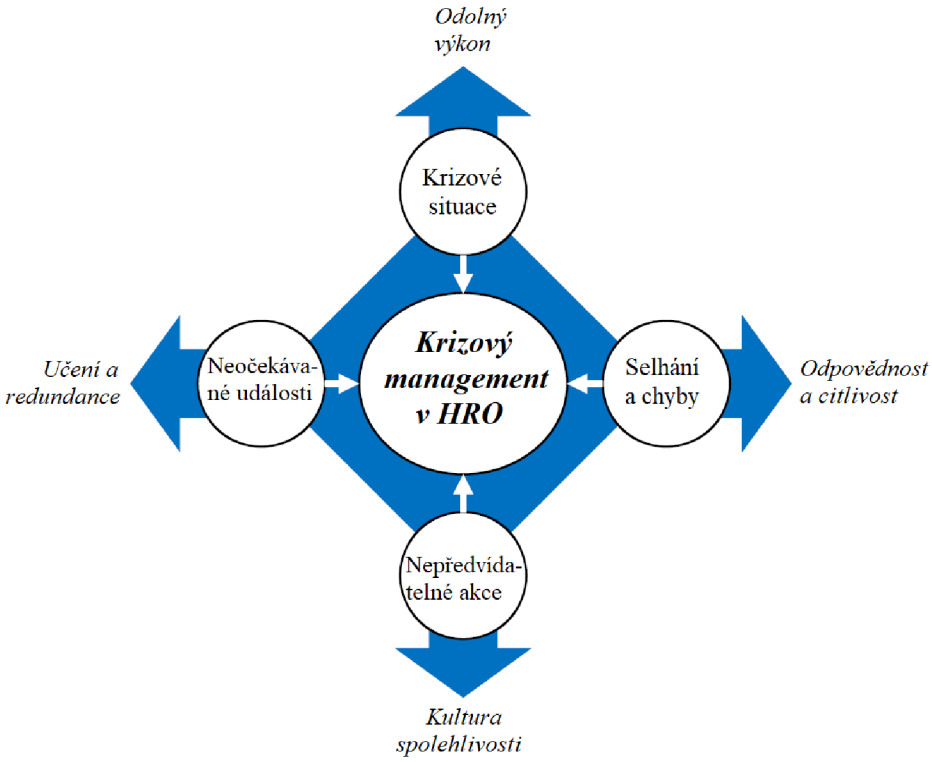
1.11 Vysoce spolehlivá organizace

Weick (c2009) se věnuje zvládání nečekaných situací u tzv. HROs, high reliability organisations v českém překladu jako vysoce spolehlivé organizace, mezi něž řadí například příslušníky IZS, piloty na letadlových lodích nebo lékaře.

Šíření managementu zaměřeného na vysokou spolehlivost je ve složitých systémech nezbytné. To předpokládá překročení normativních aspektů teorií. Znamená to praktikovat kulturu, v níž jsou systematicky sledovány a monitorovány aspekty relevantní pro provoz a lidské chování, které ovlivňují výkonnost organizace, s cílem snížit riziko chyb a katastrof (Muro a Meyer Jr. 2011).

Meyer Jr et al. (2020) představuje obrázek, kterým se pokouší vystihnout tlaky, kterými je vystaven krizový management v HRO. Vnitřní menší šipky ukazují tlak, kterému jsou HRO vystaveny, aby si udržely spolehlivost. Tyto tlaky představují neočekávané události, selhání a chyby, krizové situace a nepředvídatelné akce. Aspekty, které prostupují HRO, jsou však reprezentovány většími vnějšími šipkami, které proudí zevnitř organizace. Těmito aspekty jsou kultura spolehlivosti, redundance a odpovědnost. Tyto prvky podporují efektivní krizové řízení, od lidských prvků po ty technické.

Obr. 5: Krizový management v HRO



Zdroj: Meyer Jr et al. 2020, přeloženo autorem

2 METODIKA PRÁCE

Pro tuto práci jsem se rozhodl jít cestou kvalitativního výzkumu, tedy orientace na menší počet osob s důrazem na získání kvalitních informací od každého jednotlivce. Vnímání a pohled každého jednotlivého respondenta na danou problematiku byl pro výzkum zásadní.

2.1 Design výzkumu

Pro hlubší vhled do problematiky krizové připravenosti organizace jsem zvolil případovou studii. K tomuto rozhodnutí mě vedly dva důvody, které rozvedu níže.

Jsem zaměstnancem organizace, ve které výzkum probíhal. Provádět výzkum pomocí případové stude podle Basseye (1999, s. 110) znamená být doslova tam, kde dochází laicky řečeno k přímé akci, být v centru dění, získávat data a „svědectví“ takzvaně z první ruky.

Dle Yina (2003, s. 40-41) volbou tzv. extrémních (unikátních) případů v těchto šetřeních badatelé hledají takové případy, které buď vykazují u zkoumaných jevů výjimečné charakteristiky a vlastnosti, co se týče síly či intenzity, nebo se jedná o případy vzácné svým výskytem či souborem unikátních vlastností. Tento typ případových studií je využíván zejména v medicíně a psychologii.

2.2 Metoda kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum můžeme definovat různým způsobem. Švaříček (2007, s. 13) uvádí, že kvalitativní výzkum lze definovat podle metod sběru dat, podle metody usuzování, podle typů dat, nebo podle způsobu analýzy dat. Dále akcentuje úlohu samotného výzkumníka a také podtrhuje dialogičnost výzkumu, která vystihuje vztah mezi poznáním zkoumaného jevu a následnou analýzou a interpretací dat.

Kvalitativní výzkum Creswell (1998, s. 12) definuje jako proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník tvoří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.

Pomocí zakotvené teorie jsem analyzoval data. Strauss (1999) zakotvenou teorii popisuje jako induktivně odvozenou od zkoumání jevu, který reprezentuje.

„To znamená, že je odhalena, vytvořena a prozatímně ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů. Proto se shromažďování údajů, jejich analýza a teorie vzájemně doplňují. Nezačínáme teorií, kterou bychom následně ověřovali. Spíše začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné.“ (Strauss, 1999, s. 14)

2.3 Výzkumné otázky

Pro výzkum byly stanoveny tři výzkumné otázky, které jsou uvedeny níže. Výzkumné otázky tvořily pomyslnou kostru během tvorby dotazníku, během analýzy dat a také v této práci.

VO1: Které části organizace jsou dotčeny řešením mimořádné události?

VO2: Jaké organizační změny (organizace, komunikace, kultura), které vyvolala mimořádná událost, jsou uplatňovány?

VO3: Jak reagovali zaměstnanci na styl vedení a jaký styl vedení byl při řešení mimořádné události uplatněn?

2.4 Výběr respondentů

Ve svém výzkumu jsem se zaměřil na management organizace. V čele organizace stojí ředitelka, která úzce spolupracuje se svými náměstky, případně vedoucími oddělení. Zohlednil jsem zaměření práce a vybral ty zaměstnance, kterých se řešení MU přímo či nepřímo týká.

Vzhledem ke skrytí práce nemůžu blíže jmenovat respondenty, zmíním však, že jsem vedl rozhovory s 10 manažery organizace. Bylo pro mě důležité oslovit ty, kteří iniciují a řídí řešení následků MU, mají rozhodující pravomoc.

2.5 Příprava na rozhovory

V průběhu výzkumu jsem kladl důraz na jeho nestrannost, aby nedocházelo k nežádoucímu zkreslení výsledků. Pro zajištění objektivity výzkumu byla příprava rozhovorů realizována předem, aby odpovědi prvních rozhovorů neovlivnily rozhovory další.

S respondenty jsem schůzky domlouval přes email. Všechny rozhovory proběhly v místě pracoviště a vždy jsem kladl důraz na zajištění soukromí a vyhrazený prostor, aby rozhovor nebyl narušen nežádoucími vyrušeními a nebyla snížena kvalita získaných odpovědí.

Díky vyhrazenému času a prostoru byl každému respondentovi poskytnut dostatečný prostor pro odpověď, osobní vyjádření vlastními slovy, možnost vysvětlení myšlenky apod. Doslovné přepisy rozhovorů uvádím v příloze práce.

2.6 Analýza dat

Analýzu dat jsem prováděl metodou otevřeného kódování. Jedná se o proces, kdy jsou odpovědi respondentů přepsány do textové podoby a následně jsou rozebírány, tříděny dle zvolených kódů podle jejich významu. Současně dochází k seskupování podobných kódů a vytváření kategorií. Poté jsou jednotlivé kódy porovnávány mezi sebou navzájem.

Šeďová (2007, s. 220) raději doporučuje vyhnout se určitému úskalí, která provází výzkumníka při kódování a za důležité považuje nevolit kódy příliš obecné, detailní, ani složité názvy, ale snažit se vystihnout to, co se objevuje v datech.

Následující tabulka znázorňuje všechny kategorie a kódy požité během procesu kódování přepsaných rozhovorů. V prvním sloupci tabulky jsou uvedeny jednotlivé výzkumné otázky, ke kterým jednotlivé kategorie a kódy náleží.

Tab. 6: Vývoj událostí přes MU ke krizové situaci

Výzkumná otázka	Číslo a název Kategorie		Číslo a název Kódu	
1. Které části organizace jsou dotčeny řešením mimořádné události?	1	Oznámení o MU	1	Oznámení o MU
			2	Oznámení o MU IZS
			3	Oznámení o MU reakce
	2	Informovanost o MU	4	Prvotní domluva
			5	Informovanost
			6	Specifický úkol
	3	Více druhů MU	7	Více druhů MU
			8	Více scénářů
			9	Kyber útok
	4	Prvek kritické infrastruktury	10	Prvek KI
			11	Ochrana KZOS
	5	Krizový štáb	12	Svolání KŠ ZZS
			13	Svolání KŠ Kraje
	6	Povolání záloh	14	Povolání záloh
			15	Povolání záloh výluka
			16	Povolání záloh ÚO
			17	Povolání záloh SOS
2. Jaké organizační změny (organizace, komunikace, kultura), které vyvolala mimořádná událost, jsou uplatňovány?	7	Změny v organizaci	18	Změny po tornádu
			19	Rozdělení OKP a OV
			20	Tým speciálních činností
			21	XVR program
	8	Změna komunikace	22	Styl komunikace
			23	Změna kom. při MU
	9	Změna kultury	24	Změna kultury
	10	Doplnění 2. VO	25	Byla MU mimořádná
			26	Obava z MU
			27	MU Covid
3. Jak reagovali zaměstnanci na styl vedení a jaký styl vedení byl při řešení mimořádné události uplatněn?	11	Reakce zaměstnanců na MU	28	První volání
			29	Reakce zaměstnanců
			30	Pozitivní reakce
			31	Negativní reakce
	12	Styl vedení při řešení MU	32	Očekávání od lidí
			33	Příprava zaměst. na MU
			34	MU co je klíčové
			35	První pocit při tornádu

Zdroj: vlastní tvorba

2.7 Limity práce

Limity této práce byly dány skutečností, že jsem prováděl výzkum v organizaci, jejímž jsem zaměstnancem. Na první pohled jsem měl k respondentům blíže a nemusel jsem se představovat, abych si získal jejich důvěru. Na druhou stranu osobní známost vytvářela bariéru, nakolik respondenti budou ochotni mluvit o oblastech, ve kterých se chybuje, co je třeba zlepšit apod.

Rizika kvalitativního výzkumu popisuje Hendl (2005, s. 52) slovy, že „výsledky mohou být ovlivněny osobními preferencemi výzkumníka."

Dalším limitem práce bylo momentální rozpoložení a psychická pohoda respondentů během rozhovorů. Téměř všichni respondenti mi vyjádřili poděkování za rozhovor a působili uvolněně, nicméně u některých respondentů bylo zřejmé, že připomenutí vzpomínek na ničivé následky tornáda jim nejsou příjemné.

Na tuto skutečnost upozorňuje Maxwell (2013), že během výzkumu jsou odpovědi respondentů a jejich interpretace ovlivněny jejich aktuálním rozpoložením, emocemi a také osobním vztahem ke zkoumané problematice. Tyto okolnosti mohou v konečném důsledku ovlivnit závěry, ke kterým výzkumník dospěl.

2.8 Neveřejná část práce

Další část práce je skryta na základě rozhodnutí zástupců organizace. Mezi mnou a organizací byla dne 19. 12. 2022 podepsána Dohoda o užití poskytnutých informací, ve které se mimo jiné zavazuji použít poskytnuté informace pouze za účelem zpracování této diplomové práce a mohu získané informace zveřejnit po uplynutí 3 let. Po uplynutí 3 let bude práce veřejně dostupná v celém rozsahu.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části práce je čtenář blíže seznámen s organizací a s výsledky výzkumu. Popis organizace je přizpůsoben tématu práce, kdy je zdůrazněna povinnost připravenosti na řešení mimořádných událostí. Výsledky práce jsou uvedeny v souladu se zvolenou metodou výzkumu práce.

3.1 Popis organizace

Zdravotnická záchranná služba je příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Jihomoravský kraj. Ke konci roku 2021 bylo v organizaci zaměstnáno 626 zaměstnanců a náklady roku 2021 tvořily částku v objemu 918.143 tis. Kč. Výnosy dosahovaly výše 922.594 tis. Kč. (ZZS JMK, 2022b, s. 10)

V rámci představení organizace se zaměřím na vymezení její hlavní a doplňkové činnosti. Toto vymezení je důležité ve vztahu k tématu krizové připravenosti.

Hlavním účelem činnosti organizace je poskytování zdravotních služeb v souladu se zákonem č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů, a zákonem č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, ve znění pozdějších předpisů.

Předmětem hlavní činnosti je:

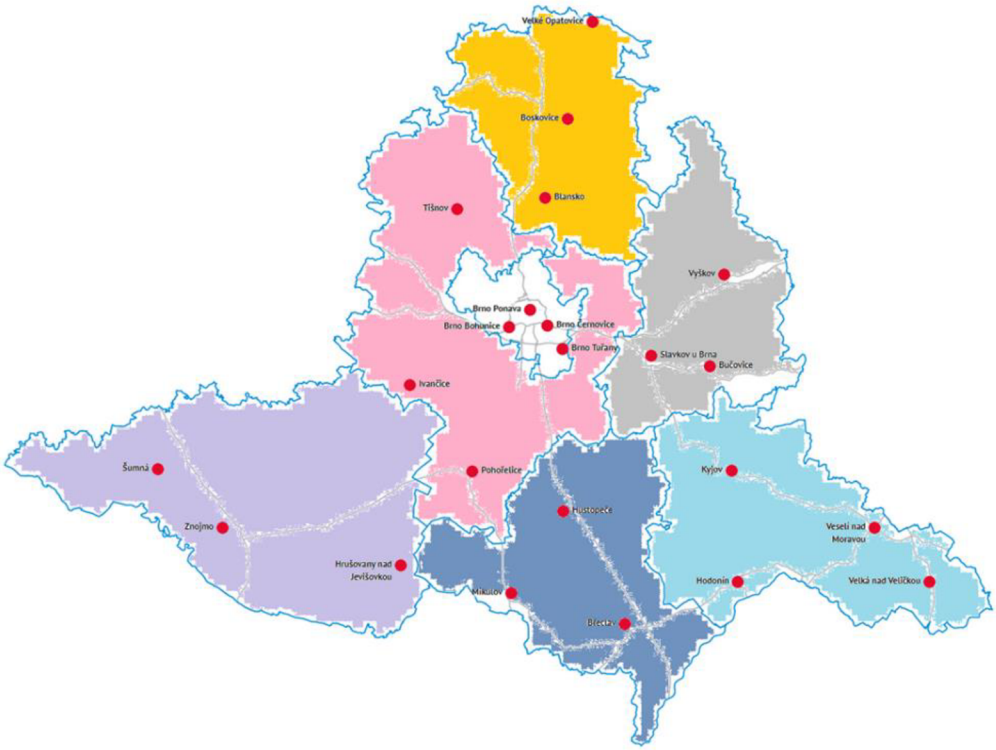
- poskytování zdravotnické záchranné služby, zejména poskytování přednemocniční neodkladné péče osobám se závažným postižením zdraví nebo v přímém ohrožení života a poskytování činností dle § 4 zákona č. 374/2011 Sb.,
- činnosti k připravenosti na řešení mimořádných událostí a krizových situací v souladu s § 20 zákona č. 374/2011 Sb., včetně činností podle § 16 zákona č. 374/2011 Sb.,
- zajištění odborné praxe studentů středních zdravotnických škol a studentů z lékařských fakult, zajištění výuky v oboru urgentní medicíny, medicíny katastrof a zdravotnického záchranářství,
- podle pokynů zřizovatele případně i plnění dalších úkolů na úseku akutní přednemocniční zdravotní péče (např. lékařská pohotovostní služba),
- provádění školení první pomoci pro laickou veřejnost,
- zdravotnická dopravní služba.

Předmětem doplňkové činnosti je zajišťování přednemocniční péče v rámci zdravotnických asistencí při pořádání veřejných, kulturních a sportovních akcí; organizace a smluvní zabezpečení dopravní zdravotní služby v rámci péče o pacienty ve spádové oblasti; provoz mycího boxu pro automobily; provádění školení první pomoci pro podnikatelské subjekty. (ZZS JMK, 2019, s. 6-7)

V organizaci je uplatněna kombinace liniově – štábní organizační struktury a divizionální organizační struktury s teritoriální orientací. Právě jednotlivá územní oddělení představují do značné míry autonomní celky. Do značné míry právě z důvodu kombinací organizačních struktur, kdy je část pravomocí ponechána na členech vedení organizace a část pravomocí je ponechána daným VZ na ÚO. Organizační schéma ZZS JmK je uvedeno v příloze práce.

Na obrázcích č. 5 a č. 6 jsou barevně vyobrazeny územní oddělení, kterých je celkem v organizaci 7. Konkrétně ÚO Brno – město, ÚO Brno – venkov, ÚO Blansko, ÚO Vyškov, ÚO Znojmo, ÚO Břeclav a ÚO Hodonín. Každé ÚO má svého Vedoucího lékaře ÚO a Vrchní sestru OÚ. V rámci jednotlivého ÚO má pak konkrétní VZ svého vedoucího lékaře VZ a Staniční sestru VZ. Na jednotlivých územních odděleních jsou vyobrazeny výjezdové základny červeně.

Obr. 7: Geografická působnost ZZS JmK



Zdroj: ZZS JMK, 2022a, barevně upraveno autorem

Obr. 8: Geografická působnost ZZS JmK – detail

Zdroj: ZZS JMK, 2022a, barevně upraveno autorem

3.2 Výsledky výzkumu

V následujících 12 kapitolách jsou uvedeny výsledky výzkumu. Jsou seřazeny podle jednotlivých kategorií. U každé z nich jsou vybrány a uvedeny konkrétní části výpovědí respondentů s komentářem autora.

U některých odpovědí není konkrétní hranice mezi jednotlivými kódy vždy zcela striktní. Odpovědi na pomezí více kódů byly u respondentů poměrně časté. V rámci výzkumu jsem dospěl k názoru, že odpovědi mají svou vypovídající hodnotu, přestože jejich zařazení není vždy jednoznačné.

U některých respondentů jsem dokonce zaznamenal odpovědi na způsob „přednášky“, kdy následně nebylo snadné rozlišit, jestli respondent popisuje realitu v organizaci nebo ideální stav, jak by to mělo být. Rozhovory jsem proto opakovaně pročítal a poslouchal zvukový záznam, abych pochopil pravý smysl toho, co bylo řečeno.

Některá vyjádření jsou jasná, stručná, zatímco jiné odpovědi jsou podstatně delší a význam či myšlenka je během odpovědi utvářena. Proto je délka jednotlivých částí textu u respondentů různá.

3.2.1 Oznámení o MU

Oznámení o MU je současně název kategorie a prvního kódu. Cílem bylo zjistit, jakým způsobem jsou zaměstnanci na vedoucích pozicích informováni o vzniku MU. Současně uvedu, že mnozí respondenti vykonávají mimo svoji vedoucí pozici v některé dny také řadovou pracovní pozici. Dále vyvstává otázka pro situaci, že v práci nejsou, ale jsou schopni se dostavit poměrně rychle do práce pro případ vzniku MU. A nakonec zmíním situaci, kdy v práci nejsou, ale trávení volného času nebo vzdálenost jim nedovoluje dostavit se do práce. Ale přistoupím k otázkám popořadě.

U respondentů panuje shoda, že způsob, kterým se dozvědí o MU je příchozí SMS, někteří k tomu dodávají prozvonění a někteří zmiňují zprávy s označením tisková mluvčí.

„Tak je nastavený systém rozesílání SMS zpráv [...] je to přes ty SMS zprávy primárně“ Resp. 9

„...interně je na to nastavený systém. To znamená přijde SMS, kterou posílá dispečink na základě prostě té výzvy. Když je to něco většího, tak to přichází ještě kolikrát dřív jako cestou tiskových mluvčích, ale to zaleží, co je to za událost. Ale standardně je nastavenej systém SMS.“ Resp. 2

„Já se to dozvím, pokud někdo cvakne tiskovou mluvčí, jako TM na dispečinku, tak to dojde celýmu vedení, managementu, inspektorům provozu.“ Resp. 3

„...jediná varianta odkud plynou ty informace, tak je právě dispečink. [...] dozvíme se to v rámci vedení a v rámci krizovýho štábu v podstatě na popud dispečinku ihned, rozesílají se SMSky plus tam je samozřejmě prozvonění“ Resp. 5

Resp. 4 zmiňuje, že oznámení o MU I. stupně vůbec nechodí.

„Když nejsem v práci, tak se dozvím pomocí svolávací SMS. [...] oznámení o mimořádné události I. stupně vůbec nechodí, protože to jsou vlastně mimořádné události, který zvládne provoz jako takový.“ Resp. 4

Resp. 1 udává, že oznámení o MU mu nepřijde, ale bude osloven v případě potřeby dostavit se na krizový štáb města Brna.

„já se to vůbec nemusím dozvědět a taky se to zpravidla nedozvídám [...] v případě, že se to z Kraje přelije do magistrátu města Brna, kterej má taky krizový štáb, a tam jsem členem té skupiny já.“ Resp. 1

Resp. 7 se dozvídá o MU, u kterých je svolán KŠ Kraje.

„Já konkrétně se dozvídám zejména o těch větších mimořádných událostech, u kterých je svoláván Krizový štáb Jihomoravského kraje, zejména teda jeho stálá pracovní skupina“ Resp. 7

Resp. 2 a 5 taktéž zmiňují potřebu informování v rámci IZS, aby byla dosažena informovanost všech složek.

„na základě toho jsme teďka nastavili, že určité skupině zaměstnancům chodí mimořádné zprávy o MU nebo aktivace vyšších stupňů MU od každé složky [...] Takže tohle třeba považuju za důležitou věc, že to jsme jako nastavili, to nebylo [...] Takže tohle funguje, funguje to směrem HZS a PČR“ Resp. 2

„...abychom si dokázali efektivně a rychle pomáhat napříč republikou. Být schopni tu pomoc přijmout, ale i taky tu pomoc jako odeslat někam tam, kde to je zrovna potřeba. abychom si dokázali efektivně a rychle pomáhat napříč republikou.“ Resp. 5

Dále jsem se zajímal, jestli je vyžadována zpětná reakce na oznámení o MU. V této souvislosti je třeba zmínit, že SMS může přijít v podobě „oznamovací SMS“ nebo „svolávací SMS“ podle účelu, buďto informuje nebo povolává zaměstnance, tzv. povolání záloh.

Resp. 3 udává, že reagovat na SMS je jeho povinností, pokud je na telefonu.

„Pokud jsem na telefonu, tak určitě to povinnost moje je a měl bych na to reagovat. Pokud budu samozřejmě někde mimo, anebo budu na dovolený, tak bohužel.“ Resp. 3

Resp. 9 zmiňuje, že na SMS se neodpovídá, ale reakci na oznámení skoro každá událost vyžaduje.

„Na tu samotnou SMS se jako neodpovídá, nicméně samozřejmě záleží na tom, co to je za mimořádnou událost. [...] ale z pravidla to je tak, že skoro každá událost vyžaduje nějakou reakci“ Resp. 9

Resp. 4 nahlas přemýšlí, kde by taková povinnost byla uvedena a v závěru své odpovědi sděluje možné reakce na „svolávací“ SMS.

„Ale asi tam ta povinnost asi je, si myslím. Nevím, jestli je to v pracovní smlouvě nebo to rámcově nějaká kolektivní smlouva, ale nevím teďka [...] z toho principu té zprávy a té události asi reaguje úplně každý, buď může nebo nemůže.“ Resp. 4

Resp. 10 zmiňuje, že zpráva o MU I. stupně má pouze oznamovací charakter.

„Tak když je to událost prvního stupně [...] to má jenom oznamovací charakter pro mou osobu“ Resp. 10

Resp. 5 a 6 uvádějí, že povinnost reagovat z titulu funkce vyplývá, ale přestože existují situace, kdy reagovat mimo práci nemůže, tak se předpokládá, že reagovat na příchozí oznámení budou.

„...z podstaty významu [...] funkce [...] tak ta povinnost jako vyplývá, [...] nedovedu si představit, že by se v organizaci stala mimořádná událost a byť nejsem v práci, tak bych na to nezareagoval. Samozřejmě jsou okolnosti, že člověk opravdu nemůže zareagovat, jako kdyby ihned, ale jakmile o té situaci ví...“ Resp. 5

„Byť nejsme zapojeni do nějakého systému držení pohotovosti, tak spíš z nějakýho funkčního zařazení z titulu té funkce se to předpokládá, byť nejsme sto procent času na mobilu, což samozřejmě, tím, že to není v pohotovosti, nejsme [...] z titulu funkce se předpokládá, že zareagujeme.“ Resp. 6

Resp. 1 svojí odpovědí vyjadřuje, co je podstatou oznamovací SMS.

„Takže v podstatě povinnost je ta, že se musíme domluvit, že si musíme dát vzájemně vědět – informovat se“ Resp. 1

3.2.2 Informovanost o MU

Kapitola Informovanost o MU detailně informovanost mezi členy vedení, pokud nastane MU jakéhokoliv stupně. Dále se zabývá prvotní domluvu a také klade otázku, jestli pro jednotlivé členy vyplývá specifický úkol,

pokud se potvrdí, že došlo k MU. Následující části odpovědí respondentů demonstrují jejich zkušenost, případně představu, jak by společná domluva probíhala.

Resp. 2 uvádí zkušenost, že v případě potřeby většinou jezdí do práce, aby byl osobně přítomen.

„Jako přijet na místo? Jo, většinou jo, většinou jezdím. Ale taky člověk může mít dovolenou, tohle stoprocentně postavený být nemůže. Ale většinou jezdím." Resp. 2

Osobní setkání preferuje také Resp. 8. Z jeho odpovědi vyplývá, že preferuje přítomnost přímo „na místě".

„...podle mě je vždycky lepší osobní setkání, ale úplně v čemkoliv, jo a mnohem lepší je, když to člověk vidí. Čím víc očí na tom větším průšvihu je, tím líp." Resp. 8

Z odpovědí více respondentů vychází najevo, že je důležitost kladena na včasné informování o jakékoliv události, která je riziková. Včasné informování a sdílení.

„Tím, že jsme dostatečně rychle a ihned jako informovaní o nějakým vzniku mimořádné události, tak ta komunikace probíhá ihned [...] komunikaci rozjíždíme ihned přes komunikační prostě technologie..." Resp. 5

Resp. 9 zmiňuje, že domluva začíná telefonickou domluvou a pro případ rozsáhlejších MU potřebu svolat krizový štáb ZZS nebo KŠ Kraje.

„To vždycky začíná jakoby tou komunikací nějakou telefonickou to znamená ověření té situace, zorientování se vlastně, co bude potřeba dělat, jak bude potřeba dělat, jestli je potřeba svolat krizový štáb nebo je potřeba informovat v rámci těch vyšších mimořádných událostí třeba kraj nebo svolat vlastně krajský krizový štáb nebo dělat nějaké speciální opatření" Resp. 9

A dále respondent prvotní domluvu komentuje v souvislosti s nedávným řešením pandemie Covid-19.

„...my samozřejmě máme i v podstatě multiplatformní aplikaci jako něco jako krizový štáb v rámci jako záchranky, který fungoval dlouhodobě když byl Covid, takže ho máme tak jakoby skupinu a většinou ta komunikace tam jako nastane okamžitě po vzniku nějaké té mimořádné události a vlastně domlouváme se jako online jako co dál" Resp. 9

Resp. 3 vidí výhodu v domluvě přes telefon v rychlosti a v čase mimo obvyklou pracovní dobu v komfortu pro všechny členy vedení.

„Já si myslím, že pokud je něco v uvozovkách menšího, když to není Tornádo nebo něco takovýho velkýho typu, tak si myslím, že pro nás je příjemnější, pokud je to víkend, tak to pořešit přes ten telefon než čekat půl

hodiny na někoho, než někdo dojede a tím pádem je ten člověk neaktivní.“ Resp. 3

Tato část výzkumu odhaluje nastavení komunikačních směrů ve věci společného informování a přenosu informací. Nezastupitelnou roli zde hraje KZOS, což dokládají odpovědi Resp. 9 a 1.

„...vždycky tomu určitě předchází nějaká telefonická konzultace, ať už jako s vedoucím krizové připravenosti nebo teda samozřejmě s dispečinkem.“ Resp. 9

„Já, pokud bych byl na místě [...] stálé pracovní skupiny krizovýho štábu magistrátu, tak bych komunikoval s operačním střediskem, protože to je k tomu určeno.“ Resp. 1

Resp. 7 zmiňuje informování KZOS v souvislosti s vysláním zástupce ZZS do stálé pracovní skupiny KŠ Kraje.

„Informuju samozřejmě o tom, že jsem byl někam povolán vedoucího oddělení a ten to předává na operační, takže i na operační dávám případně informaci, že jsem ve stálé pracovní skupině Krizového štábu Kraje“ Resp. 7

Resp. 3 zmiňuje důležitost informování managementu organizace při vzniku události s rizikem přesahu do MU.

„Určitě se to překopalo v tom, že jakákoliv nebo to v uvozovkách smrdí nějakým průšvihem, tak hnedka se informuje management, abychom o tom věděli.“ Resp. 3

Resp. 5 ve své odpovědi ujišťuje, že osobnímu setkání vždy předchází společná domluva, ze které vycházejí nebo mohou vycházet důležitá rozhodnutí.

„...situace vyššího stupně mimořádné události a jiné, kde je potřeba se prostě setkat „face to face“ a ano sejdeme se, ale do té doby už dávno probíhají jako kdyby rozhodovací procesy, které ovlivňujou nějaký zvládnutí té mimořádné události.“ Resp. 5

Resp. 9 zmiňuje potřebu osobní domluvy a vyjmenovává možnosti, kde k takovému setkání může dojít.

„...pokud od té dvojky to vyžaduje ta situace, jakože většinou ano, tak tam je potom nějaká ta osobní intervence, ať už v rámci místa události, to znamená v nějakém velitelském štábu anebo jenom nebo třeba přímo na místě nebo v rámci krizového štábu tady.“ Resp. 9

Následující část výzkumu přinesla zajímavé zjištění. Otázka konkrétního úkolu pro dané pracovní pozice managementu vyvolala mírné rozpaky při odpovědích.

Resp. 2 zmiňuje konkrétní úkol pro svoji osobu v souvislosti se svoláním krizového štábu.

„u těch jedniček většinou jakoby nic, to maximálně v případě, že jsem v práci, pokud to jsou vyšší stupně, tak potom už je svolanej krizovej štáb, tak pak určitě ano." Resp. 2

Resp. 5 vidí svoji úlohu v poskytování validních informací a náhledu na celou situaci.

„...závisí to na charakteru té mimořádné události a stupně, jak je vyhodnocený [...] z mé podstaty funkce je potřeba na tu situaci se podívat, řekl bych takovýma očima ve smyslu taktického a strategickýho řízení. [...] dávat validní informace krizovýmu štábu. On není vysloveně svolán, ale jsme v jakýmsi úzkým spojení a v podstatě získat validní informace z místa přes dispečink a přes aplikaci" Resp. 5

Resp. 9 zmiňuje specifické úkoly v souvislosti s konkrétním typem MU a také přímou úměru mezi velikostí události a organizačním řešením.

„...samozřejmě ty specifické úkoly nebo speciální organizační opatření jsou podle toho typu té mimořádné události. [...] čím větší, větší počet postižených osob, tak s tím je spojeno větší jakoby organizační řešení té situace," Resp. 9

Resp. 3 zřejmě popisuje zkušenost s „ad hoc" řešením a nemyslí si, že by byly stanoveny konkrétní úkoly.

„...když to jsou nějaký nižší naléhavosti [...] tak už si voláme a přemýšlíme, co dál. Abysme předešli tomu, co bude následovat [...] Ale že by přímo, když vyhlásíme trojku (III. stupeň MU, pozn. autora) tak každej úplně přesně věděl, co má dělat, to si jako nemyslím. Zas by to bylo si myslím ad hoc, že by se to řešilo." Resp. 3

Obdobně otázku konkrétních úkolů vidí Resp. 6

„Nemyslím si, že by existoval pevně danej scénář, kdo přesně tohle dělá ten který člověk. Myslím si, že je to na domluvě, máme nějakou provazbu a domluvíme se kdo z nás co dělá." Resp. 6

Resp. 8 zmiňuje, že pro některé pracovní pozice úkoly existují, pro ostatní nikoliv a dodává, že krizové oddělení na tomto pracuje.

„U toho vyššího stupně tam v podstatě jsou definovaný ty úkoly, když to tak vemeš na tom místě, jsou úkoly na dispečinku a jsou úkoly pro ředitele organizace. Konkrétně pro ty ostatní funkce to tam až zas tak úplně není. A na tom se více měně asi dá říct, že se pracuje. [...] Ale možná si jako

myslím, že by se přesně mělo definovat, ale úplně každá ta role, ne jenom ředitel, KZOS a podobně, ale to si myslím, že se na tom normálně pracuje, krizový oddělení. [...] nevím přesně, jak je definovaná úloha těch krizařů, jo, takže si myslím, že jedna z toho, co by krizaři měli jakoby si říct a sednout, tak je ty úlohy definovat přesně a ten pavouk už byl jednou nachystanej, ale vzhledem k množství personálních změn to není dotažený, ale je to bod k jednání" Resp. 8

O určité nepsané dohodě hovoří Resp. 6, když zmiňuje pro některé pracovní pozice úkoly, které pro ně vyplývají.

„...vedoucí krizové připravenosti by případně s paní ředitelkou svolávali krizový štáb a zasedali tady a pokud by bylo potřeba, tak krizový manažer by měl vyrazit jako support, spíš na to místo a řešit tam třeba s vedoucím zdravotnické složky nějakou pomoc na místě a informovat ten krizový štáb o potřebách, které jsou z místa. Taková je nepsaná domluva." Resp. 6

3.2.3 Více druhů MU

Část nazvaná „Více druhů MU" se zabývá tím, jak je v organizaci chápána mimořádná událost a v jakých dalších podobách může být činnost ZZS JmK ohrožena. Zařazení této oblasti bylo důležité pro zjištění, zdali je MU chápána pouze ve smyslu výskytu velkého počtu zraněných nebo může znamenat jiný druh ohrožení činnosti a je s ním počítáno.

„...můžou to být dopravní nehody třeba našich zdravotnických prostředků, jestli tohle máte na mysli, anebo možná třeba nějaká nefunkčnost nebo výpadek operačního střediska, asi tam jste mířil..." Resp. 10

Resp. 9 vyjmenovává možné druhy ohrožení chodu ZZS JmK. Uvádí možný výčet situací, které si zasluhují pozornost, pokud ne přímo aktivní zapojení do řešení vzniklé situace.

„Jsou mimořádné události, které se dělí klasicky jako, že se aktivuje trauma plán I., II., III., IV., [...] ale samozřejmě pak je celá řada jakoby jiných příčin, které by mohly nějakým způsobem ohrozit chod ZZS a to jsou třeba ty já nevím ať už dopravní nehody sanitek nebo jak říkáte personální výpadky nebo blackouty nebo výpadek sítí, výpadek dispečinku, jako prvku kritické infrastruktury" Resp. 9

Resp. 5 oproti jiným zmiňuje možnost, kdy KZOS informuje vedení tzv. tiskovou mluvčí. Jedná se o včasné informování o nestandardní situaci se zvýšeným rizikem pro vznik MU.

„...dá se říct, že sledujeme 3 takový okruhy mimořádných událostí [...] jak mimořádná událost dle legislativy [...] jsou to mimořádný události organizace, kde se řadí dopravní nehody, napadení posádek a tak dále. [...] a poslední variantou jsou jakýsi nestandardní výjezdy [...] většinou je to zaměřený kvůli tiskovým zprávám. Raritní věci, který se stanou, tak dispečink informuje o tom, že se děje v tuto chvíli něco, co je nestandardního, a i o tom je vedení jako informováno...“ Resp. 5

Resp. 6. uvádí, že určité výsadní postavení má řešení HPZ/O. Současně dodává, že ZZS musí být připravena i na jiné druhy MU. V paměti mnohých respondentů je stále nedávná zkušenost z období pandemie onemocnění Covid-19, kdy docházelo k vysokému výpadku personálu, které bylo umocněno povinnou karanténou, protiepidemiologickými opatřeními apod.

„Z pohledu traumatologickýho plánu se opravdu zdravotnická záchranná služba připravuje nejvíc na hromadný postižení zdraví nebo na hromadný postižení osob. [...] analýza rizik je i na jiná rizika. Plán krizové připravenosti nebo připravenosti kritické infrastruktury, což je u nás tedy zdravotnické operační středisko se připravuje na všechny typy výpadků tohoto subjektu, a tudíž krizová připravenost už z titulu té naší nějaké, to co je našim rankem, musí být připravena i na jiný typy jakýchkoliv nenadálých mimořádných událostí [...] Můžou to být ale i personální třeba výpadek zaměstnanců z důvodu teď nedávné pandemie třeba, takže jsme se museli připravovat jakoby i na víc scénářů a ta krizová připravenost nebo to co je našim, tak bychom měli být připraveni na všechno a nějakým způsobem zareagovat.“ Resp. 6

Resp. 4 jmenuje konkrétní události, při kterých dochází informování pomocí SMS.

„Pokud dojde k blackoutu, tak si myslím, že ty SMS chodí prostě všem a pokud dojde ke srážce vlaků, tak ty SMS asi chodí taky všem.“ Resp. 4

S touto oblastí úzce souvisí existence scénářů pro případ vzniku MU jakéhokoliv druhu. Všichni respondenti se shodují, že takové scénáře existují a někteří dodávají, že se tyto scénáře trénují pro případ reálného využití.

Resp. 2 a 7 jmenují možné druhy MU.

„Ty scénáře jsou. Všechno, ohrožení kyber bezpečnost, na to máme nastavený systémy [...] i co se týče těch jiných událostí, to znamená ohrožení dispečinku, evakuace, rozložení budovy“ Resp. 2

„Plánují se i mimořádné události typu přerušení dodávek energií, přerušení dodávek PHM, pitné vody a podobně.“ Resp. 7

Resp. 10 uvádí konkrétní preventivní opatření v podobě záložního zdroje elektrické energie pro případ výpadku proudu.

„ty nové základny [...] všechny jsou projektovány takovým způsobem, kdyby došlo k výpadku elektrické energie, tak jsou na těch základnách instalovány záložní zdroje, centrály.“ Resp. 10

Resp. 3 jmenuje konkrétní postupy při vzniku různých komplikacích.

„To znamená, že když nám spadne SOS systém, musíme jet na papír. Když spadnou radiostanice, tak zas jedeme přes telefony, jo. Máme na to i checklisty, jak postupovat, koho volat, co dělat, jak informovat posádky.“ Resp. 3

Resp. 8 poskytuje ujištění, že scénáře existují.

„Samozřejmě, že jsou na to scénáře, jsou zpracovaný normálně v těch směrnicích a nařízeních a trénuje se to, cvičí se to“ Resp. 8

Resp. 4 odpověděl na otázku „A existuje tedy více scénářů pro řešení mimořádných událostí?“ následovně.

„Já si myslím, že určitě. Ale upřímně mě nikdo s nimi neseznámil dopodrobna.“ Resp. 4

Doplněním této oblasti považuji zmínku o konkrétním opatření pro případ kybernetického útoku na KZOS. Následující text volně naváže na následující kategorii, která je věnována tématu kritické infrastruktury.

Resp. 5 a Resp. 3 zmiňují nástroj ochrany KZOS proti kyberútoku, čímž defacto odpovídají na možný scénář pro případ MU.

„...jako podařilo v tuto chvíli udělat v rámci kyberkriminality nějaký utility pro právě dispečink tak, aby byl flexibilní, aby byl schopen zareagovat na hrozící nebo probíhající útok kyber útoku.“ Resp. 5

„Může se stát kybernetickej útok, cokoliv. A například na ten kibernetický útok, myslím, že máme jako jediní v republice teďka izolaci dispečinku, jsme schopni zadat PIN a na pár kliknutí odizolovat kompletně dispečink od okolního světa, že se tam nikdo nedostane. Myslím jako kiberneticky, tady systémy pojedou v omezeným množství, budeme fungovat, ale jsme schopni se kompletně odstřihnout.“ Resp. 3

3.2.4 Prvek kritické infrastruktury

Část nazvaná prvek kritické infrastruktury řeší, jak je přítomnost prvku KI na ZZS JmK vnímána a jakým způsobem je prvek KI chráněn.

Resp. 1 objasňuje legislativní pozadí a zmiňuje dvě ministerstva, kterých se tato problematika týká.

„Operační středisko je z legislativy prvkem kritické infrastruktury v působnosti orgánů zdravotnictví, nicméně bylo jmenováno prvkem stejně jako u ostatních záchranek krajů, takže máme vlastně 14 prvků kritické infrastruktury v republice na úseku zdravotnictví, ale určeným ministerstvem vnitra.“ Resp. 1

Resp. 5 zmiňuje nutnost ochrany prvku KI.

„...je to nutností pro ochranu právě té kritické infrastruktury. Takže tohle máme a v tuto chvíli máme rozjetý zlepšení i bezpečnosti, co se týče různýho zálohování jednotlivých systémů.“ Resp. 5

Resp. 1 přirovnává KZOS k vnitřní pevnosti hradu a společně s Resp. 3 jmenují ochranná opatření.

„Je to taková vnitřní pevnost hradu [...] Má zvláštní generátor proudu, má chráněný vstup, je tam prostě samostatný klimatizační okruh...“ Resp. 1

Takže máme jak checklisty na výpadek [...] na požár, kdyby byl požár, evakuace dispečinku...“ Resp. 3

Resp. 2 popisuje vlastní zkušenost s vysokou absencí zaměstnanců v průběhu Covidové epidemie a doplňuje, že tyto zkušenosti lze využít při případné budoucí nežádoucí události.

„...kdybys ohrozil jako chod kolem třeba teďka nemocnosti personálu, tak tam byly přesně daný, byl na to nastavenej přesně systém, kolik procent těch zaměstnanců je nemocných a pak až opravdu při těch nejvyšších stupních, kdy je omezená práce na pracovišti a ti lidi ani nechodí domů, takže na to taky máme nastavený jako režim, kterej je vlastně, tak jak byl nastavenej za Covidu, tak jde ohnout na nějakou podobnou událost, je to o tom, kolik procent personálu prostě v danou chvíli nemáš.“ Resp. 2

Respondenti 1 a 3 se shodují, že fungování KZOS je naprosto klíčové a zásadní pro fungování celé organizace.

„Prostě všecko je orientováno na to, aby z celé záchranky právě operační středisko bylo nejvíc chráněno.“ Resp. 1

„Takže ten musí vždycky fungovat. Pokud nebude fungovat dispečink, tak záchranka celá spadne.“ Resp. 3

3.2.5 Krizový štáb

Samostatnou kapitolu tvoří otázky týkající se krizového štábu, resp. krizových štábů. Soubor otázek je zaměřen na okolnosti svolání krizového štábu ZZS, příp. krizového štábu Kraje, kdo je svoláním pověřen, kdo tvoří KŠ apod.

Resp. 6 objasňuje tok informací a zdůrazňuje opatření proti zahlcení KZOS informacemi od více lidí.

„Ten tok informací je určitě dispečink, hierarchicky směrem dolů, pokud chce informovat ten management té organizace. Potom už je napříč defacto asi krizovým štábem, byť ještě není třeba svolán, ale těma členama, kteří tam jsou, zdravotníkama, pracovníkama krizové připravenosti, paní ředitelkou, případně tiskovou mluvčí, tak už na téhle jednotné úrovni potom jakoby nějaká horizontální komunikace a snažíme se směrem nahoru na ten dispečink vertikálně komunikovat v omezeným množství lidí, že si předáváme potom horizontálně mezi sebou, tak ať ten dispečink nezahlcujem.“ Resp. 6

Resp. 7 hovoří o tom, kdo svolává KŠ a co jeho svolání předchází.

„O svolání krizového štábu záchranky rozhoduje vždycky paní ředitelka záchranky. Samozřejmě, že tomu předchází nějaký rozhodovací proces [...] Využívají se k tomu ty informace, které jdou vždycky přes krajské zdravotnické operační středisko [...] S těmito informacemi paní ředitelka a nějaké úzké vedení pracuje a rozhoduje se na základě těchto informací, jestli tedy krizový štáb svolat nebo ne.“ Resp. 7

Resp. 1 jmenuje členy KŠ.

„Šéfem je ředitelka, štáb tvoří náměstci plus tisková mluvčí, plus lidi, který prostě paní ředitelka k tomu potřebuje vzít a samozřejmě vedoucí oddělení krizové připravenosti, eventuálně krizový manažer,“ Resp. 1

Resp. 2 stručně charakterizuje tzv. trojúhelník, který rozhoduje o svolání KŠ.

„Většinou ale to vychází jako dispečink, vedoucí dispečinku, krizaři. Takže takhle jakoby trojúhelník.“ Resp. 2

Resp. 9 uvádí, kdo svolává KŠ a zmiňuje situaci, pokud se někdo z důležitých lidí nemůže účastnit rozhodnutí o svolání KŠ.

„...ten krizový štáb samozřejmě by měla svolávat paní ředitelka anebo teda vedoucí krizové připravenosti. Může se stát, že paní ředitelka bude mít dovolenou nebo prostě něco takovýho [...] tu kompetenci má ředitelka, má ji vedoucí krizové připravenosti, samozřejmě vždycky po konzultaci s tím dispečinkem.“ Resp. 9

Resp. 8 zmiňuje, že nevidí důležitost v tom, kdo zahájí komunikaci v rámci multimediální komunikaci krizového štábu.

„Paní ředitelka je nejvyšší manažer krizového štábu ZZS, v takové té běžné, denní podobě ten krizový štáb funguje taktéž multimediálně, sdělujeme si věci a je jedno, kdo to zahájí. Prostě ten, kdo to zjistí. Velice často to přijde z dispečinku, ale z krizovýho oddělení taky.“ Resp. 8

Resp. 5 jmenuje, kdo je pověřen svolat KŠ

„Informaci o mimořádné události, jakého typu má samozřejmě povinnost dispečink a rozhodnutí ohledně svolání krizového štábu, tak je na v podstatě dvou gesčních jako schopnostech, a to je ředitelka a vedoucí krizové připravenosti. Je to samozřejmě v úzkým spojení rozhodnutí těchto 2 lidí, pokud prostě situace si vyžaduje svolat „face to face“ krizovej štáb na konkrétním místě.“ Resp. 5

Resp. 3 uvádí, že KZOS má teoreticky možnost svolat KŠ, ale v praxi se tak neděje. Úlohu KZOS spatřuje v informování vedení.

„Jako primárně jako dispečink to nesvoláváme, svolávají to krizový nebo vedení a je na to zase další svolávací skupina multiplatformní aplikace, kdy odešlu zprávu a všichni, kdo jsou v krizovým štábu, tak jim to přijde [...] My akorát informujeme vedení o tom. Ale automaticky to neděláme, že bysme svolali [...] tak teoreticky to můžeme svolat, ale primárně to neděláme.“ Resp. 3

Resp. 6 toto téma uzavírá sdělením, že vzájemná komunikace funguje velmi dobře.

„...jak si předáváme ty informace, to nám celkem funguje [...] je provazba krizový - paní ředitelka, provazba krizový - zdravotnickej úsek, tak poměrně úzce nastavená a funguje nám to velmi dobře“ Resp. 6

V závěru této kapitoly uvedu reakce respondentů týkající se iniciování a svolání KŠ Kraje.

Resp. 9 vymezuje, kdo doporučuje svolání a kdo svolává KŠ Kraje.

„...krizový štáb kraje může iniciovat paní ředitelka ve smyslu jako doporučit, ale svolává ho kraj, svolává ho hejtman [...] na ten krizový štáb kraje většinou jezdí zástupce z organizace.“ Resp. 9

Resp. 6 ujišťuje, že *ZZS má osoby, který jsou určeny do stálé pracovní skupiny KŠ Kraje.*

„Tam komunikuje buď přímo paní ředitelka nebo vedoucí krizové připravenosti. A potom jakmile zasedá krizový štáb kraje tak tam máme osoby, který jsou určeny do stálé pracovní skupiny [...] na přímý zasedání

by se měla dostavit paní ředitelka, ale pro komunikaci obousměrnou je vyčleněnou osobou vedoucí krizové připravenosti. " Resp. 6

Resp. 7 zmiňuje kdo je hlavním zástupcem ZZS v KŠ Kraje.

„V případě svolání krizového štábu kraje [...] tím hlavním zástupcem, členem krizového štábu kraje, je paní ředitelka Zdravotnické záchranné služby." Resp. 7

Resp. 1 uvádí případ, kdy MU dosáhne takových rozměrů, že do řešení situace vstoupí ministerstvo zdravotnictví.

„Jakmile ta situace začne ovlivňovat schopnost záchranné služby plnit ten svůj úkol [...] musí vstupovat do hry mechanismy činnosti těch orgánů krizovýho řízení, tedy mimo nás, mimo naší vlastní organizaci. Krizový štáby magistrátu, kraje, eventuálně řízení přímo z pozice ministerstva zdravotnictví, který na žádost kraje (hlasem zdůrazněno) může přímo začít koordinovat činnost zdravotnických záchranných služeb." Resp. 1

3.2.6 Povolání záloh

Povolání záloh je poslední kapitolou, která patří k první výzkumné otázce. Týká se opět komunikace a rozhodovacích procesů ohledně povolání záloh. Výzkum odhalil, že existují 2 způsoby povolání záloh, Ten první zohledňuje povolání zaměstnanců v rámci jednoho nebo více Územních oddělení a druhý povolává všechny zaměstnance organizace.

Resp. 6 jmenuje změny, které nastaly po události Tornádo.

„Tady jsme udělali za ten rok po tornádu poměrně zásadní změnu, že dřív se svolávalo plošně byť třeba na okresy, ale úplně všichni zaměstnanci. My jsme se domluvili s vedoucíma pracovníkama té územní oblasti [...] vytypovali jsme osm páteřních záložních aut, který lze svolat a zároveň s tím personální zajištění těch vozidel, kdy jsme chtěli, aby ti lidi byli dostupní zhruba do půl hodiny za standartních okolností. Takže tohle se podařilo zrealizovat." Resp. 6

Resp. 8 a Resp. 3 jmenují konkrétní změnu a doplňují popisem toku informací, rozhodnutí o delegování.

„Určitě na to zareagovalo krizový oddělení i těma vybavenýma autama na tu mimořádnou událost [...] posunulo se to. Jako informace jde z centra, ale koordinace odjezdu na místo mimořádné události se posunula do tý periferie, kde je to logičtější." Resp 8

„Je to teďka udělaný tak, že máme vlastně auta na MU v dané oblasti a tam jsou jakoby k disponování nebo to mají to na starosti ty místní..." Resp. 3

Resp. 9 zmiňuje, kdo rozhoduje o povolání záloh a od kterého stupně MU se povolávají další zálohy, příp. celá organizace.

„...primárně vlastně to svolává dispečink, kdy se řeší u té mimořádné události druhého stupně, kdy se vlastně svolává ta místně, místní územní oddělení, jako první taková záloha a potom je to právě asi na zase rozhodnutí buď mojí nebo vedoucí krizové připravenosti, jestli se bude aktivovat jako celá organizace nebo další jakoby, další územka (územní oddělení, pozn. autora).“ Resp. 9

Resp. 6 zmiňuje možné úkoly, který by vyvstaly v případě svolání celé organizace.

„...od třetího, čtvrtého stupně traumatologickýho plánu se potom svolává širší okruh, kdy při čtvrtým stupni se svolává celá organizace a tam už by to nebylo asi jenom o těch držených záložních vozidlech, ale třeba o střídání zaměstnanců a podobně nebo jenom personálním zajištění.“ Resp. 6

Resp. 5 uvádí, že za určitých okolností je svolání celé organizace nevyhnutelné.

„Samozřejmě ano, při vzniku mimořádné události ihned dle informací velkýho rozsahu, tak samozřejmě ano, svolání celé organizace je nevyhnutelné.“ Resp. 5

Resp. 2 ovšem upozorňuje, že svolání zaměstnanců s sebou přinášelo v minulosti komplikace.

„...protože obrovskej problém bylo, že jedna věc je prostě svolat, ale pak ty lidi si nemaj kam sednout, ty auta nejsou nachystaný a prázdný auta jsou k ničemu.“ Resp. 2

Resp. 4 popisuje komplikace, které mohou vzniknout během svolávání zaměstnanců.

„...právě ten svolávací program si myslím, že tam naskýtá velmi, velmi mnoho potenciálních chyb, v tom svolávání těch lidí, přijít do práce a když přijdou do práce, prostředky, vybavení a tak dále, co mají dělat a nějakej management s těma lidma.“

Resp. 4 komplikace při svolávání zaměstnanců uzavírá následovně.

„...pokud tuto SMS dostane najednou 100 lidí, 100 lidí zareaguje nějakým způsobem a nejsou všichni provázaní ve skupinách. Já si myslím, že tohle je jeden z největších kamenů úrazu těch mimořádných událostí...“ Resp. 4

Následující odpovědi respondentů reflektují možnost zaměřit se právě na dané územní oddělení při povolání záloh.

Resp. 4 tuto změnu povazuje za markantní.

„To si myslím, že je dost dobrý v tom smyslu, že přijde svolávání ne všem, přijde svolávání na jednotlivý územní oddělení, ty naskáčou do auta, buď zajišťujou tu oblast jako takovou nebo jedou na tu MU. Takže to si myslím, že je docela markantní změna." Resp. 4

Resp. 2 vysvětluje, jak je systém svolávání nastaven.

„Ten systém je tak nastavený, že tam vlastně se může zohlednit, přímo kterého je to ÚO." Resp. 2

Resp. 5 zmiňuje potřebu efektivního nakládání se svolávání všech zaměstnanců.

„My máme řešeno centrálně svolávání, to znamená dispečinkem a všechny, ale před tímto jako rozhodně spadá v úvahu svoláváni tzv. záložních aut, efektivní svolávání konkrétního územního celku [...] Ukazuje se celkově z mimořádných událostí, že je potřeba efektivně s tímto nakládat [...] Jednoduše řečeno, pokud dispečink chce svolat záložní auta na daným území nebo i vícero území, tak za pomocí prostě jednoho svolání a bez vstupu vedoucích zaměstnanců je autonomně v podstatě jednoduše postaveno auto s personálem" Resp. 5

Resp. 6 a Resp. 8 doplňují, že koordinaci personálního obsazení si v rámci jednotlivých základen řeší příslušní vedoucí těchto základen.

„Necháváme to na každém uzemním oddělení a těch vedoucích pracovnících, aby si oni potom koordinovali, jakmile se svolá to ÚO, oni už si potom rozhodnou, kdo reálně na tu základnu přijede a kdo se přihlásí do směny" Resp. 5

„...důležitý je to, že se ta koordinace posunula na jednotlivý ty územka nebo i na ty jednotlivý základny." Resp. 8

Doplnění této kapitoly tvoří sdělení, že pokud záložní auta nejsou k dispozici, tak tuto informaci má KZOS k dispozici, tzv. systém výluk.

Resp. 5 tuto změnu popisuje následovně.

„...územní oddělení má záložní auto, pokud z nějakého důvodu technického nebo nějakýho nadlimitního není, tak je to sledováno v rámci nějakého online výlukovýho systému, do kterýho má náhled samozřejmě dispečink." Resp. 5

Resp. 6 a Resp. 2 potvrzují předchozí odpověď.

„Dispečink na to vidí a už by se tam mělo vypisovat případnej výpadek toho územního oddělení." Resp. 6

„...ta operátorka na první pohled vlastně ve výlukovým systému vidí, že to auto tam teď není." Resp. 2

3.2.7 Změny v organizaci

Další kapitola nazvaná Změny po tornádu dává respondentů prostor pro uvědomění si změn, které vyvolala MU Tornádo. Následně posouvá tuto otázku o kousek dál, protože otázky jsou kladeny v duchu druhé výzkumné otázky, tj. jaké změny, které vyvolala MU Tornádo jsou v organizaci uplatňovány?

Resp. 2 uvádí, že MU Tornádo změnila i ostatní ZZS v ČR, nejenom ZZS JmK.

„Tak to Tornádo nezměnilo organizaci jenom u nás, ale dost změnilo i v jiných záchrankách, protože vidím to i třeba ze zájmu o sdílení tady těch zkušeností, sdílení vlastně jako vůbec analýzy toho, co se nám stalo a kde jsme si ty zuby vylámaly a kde, jak a jakým způsobem na to třeba zkoušíme dál reagovat“ Resp. 2

Resp. 5 zmiňuje změny napříč IZS.

„...tato mimořádná událost ovlivnila všechny složky IZS. [...] daleko více se zvažuje nebo dělají se kroky pro to, aby jednotlivé složky byť je to integrovaný záchranný systém byly i částečně soběstačný [...] Není to na úkor nějaké koordinovaného postupu.“ Resp. 5

Resp. 3 a Resp. 4 shodně popisují výrazné změny v managementu organizace.

„Určitě, myslím si, že nás to překopalo úplně o 180 stupňů, a to už z pohledu toho, že opravdu tornádo může být na jižní Moravě, což nikdo nečekal. [...] určitě se to změnilo v rámci jako managementu, dalšího plánování, jo, plánování dopředu dalších věcí, postupů a tak.“ Resp. 3

„No, tak vyvolala, řekl bych turbulentní změny v managementu organizace.“ Resp. 4

Resp. 5 mluví o změně náhledu na MU ve všech složkách a zdůrazňuje důležitost propojení odd. KP a úseku zdravotní péče.

„...tornádo prostě změnilo náhled na mimořádnou událost ve všech složkách, [...] živelný pohromy jsou něco, co nelze velmi mustrovaně nacvičit a vždy v rámci jakési improvizace bude řešena [...] krizová připravenost se celkově velmi navázala na prostě úsek zdravotní péče, zdravotního úseku záchranky, což beru jako velkej benefit, protože ty mimořádný události vznikají nebo jsou z podstaty věci o zdravotní péči“ Resp. 5

Resp. 9 zmiňuje změnu v podobě větší propojenosti dvou úseků organizace.

„...se víc propojil ten úsek té krizové připravenosti s tím zdravotním úsekem.“ Resp. 9

Resp. 7 více objasnil nově vzniklou funkci krizového manažera.

„Navíc vznikla ještě jedna nová funkce, která se nazývá krizový manažer na zdravotnické záchranné službě, která dříve taktéž nebyla [..] role krizového manažera podle mě vznikla právě proto, že to bude role jedinečná, že zkrátka pokud bude nebo vznikne mimořádná událost, tak krizový manažer [...] by měl zajistit tu klíčovou podporu pro vedení zdravotnické záchranné služby při řešení tady té události v tom prvním sledu, než vůbec třeba vznikne a je svolán krizový štáb zdravotnické záchranné služby a než se začne fungovat v tom štábu." Resp. 7

Resp. 4 jmenuje změny, které přišly s novým obsazením OKP.

„Další změny s novým vedením krizového oddělení jsou rámcově vytvoření nějakého týmu, práce na novým svolávacím programu." Resp. 4

Resp. 8 jmenuje posun v myšlení, vnímání povolání záloh.

„prostě ta myšlenka, pošleme tam všechny volný ze služby a ti z domova nahradíme ve službě [...] to je za mě ten posun i v tom myšlení. Což jako ty lidi ochotně opravdu přijdou." Resp. 8

Resp. 10 popsal změny, ke kterým dochází, byť bezprostředně nejsou reakcí na MU Tornádo.

„v současné době pomaličku připravujeme na vytipované výjezdové základny instalace vlastně v podstatě interních čerpacích stanic, nebo prostě kdyby, nedej bože, docházelo k výpadkům někdy v budoucnu, je to i vazba samozřejmě na to, co se děje na Ukrajině, tak plánujeme na vybraných výjezdových základnách instalace vlastních čerpacích stanic. To je teďka aktuální věc. [...] spíš z pohledu bezpečnostní, že bysme nemuseli třeba dokázat zajistit včas PNP [...] my, jako poskytovatel přednemocniční neodkladné péče si dovolit nemůžeme." Resp. 10

Stejný respondent dodává, odkud přišel podnět pro tyto změny.

„...to je spíš podnět právě kolegů, krizařů, kteří vlastně, ti jsou vlastně nositeli této myšlenky instalovat ty interní čerpačky na vytipované výjezdové základny v kraji." Resp. 10

Resp. 7 a Resp. 1 popisují změny organizační struktury ZZS JmK.

„Došlo ke změně organizační struktury zdravotnické záchranné služby, protože úsek krizové připravenosti se vyčlenil od úseku vzdělávání [...] změnilo se i jejich vlastně podřazení do té řídící hierarchie, kdy podle posledního rozhodnutí úsek krizové připravenosti spadá přímo pod řízení ředitelky zdravotnické záchranné služby." Resp. 7

„...pravděpodobně dojde i k tomu, že to oddělení krizové připravenosti bude navěšeno jako samostatné oddělení v přímé působení ředitelky." Resp. 1

Resp. 4 zmiňuje, že se změnami organizační struktury byla vytvořena nová pracovní pozice, která dříve v organizaci nebyla a následně uvádí vznik TSČ.

„...bylo rozhodnuto o rozdělení oddělení krizové připravenosti a oddělení vzdělávání, aby to nebylo pod jedním člověkem. Najmuli na to dva vlastně lidi, který jsou vzděláni v oboru." Resp. 4

„...další změna je ta, že byl vytvořenej jakejsi Tým speciálních činností, který by v tomto měl být dobře proškolen a má speciální techniku a tak." Resp. 4

Resp. 5 a Resp. 6 popisují k jakému účelu vznikl TSČ.

„Je to rozhodně reakce na nějakou potřebu. [...] ve smyslu jakési soběstačnosti té organizace, akceschopnosti ty mimořádný události" Resp. 5

„Je to jakejsi prvek, kterej nabídne na místě nějakou podporu, ve smyslu ať už materiální, protože to auto je autonomní ve smyslu nějakých zásob, takže je schopný na místo přivíst zásoby, ošetřit větší počet třeba méně zasažených osob [...] tým disponuje samozřejmě další technikou, jsou to další vozidla a tým specializovaných činností je jeden z těch jakoby celků, který drží další pohotovost" Resp. 6

Resp. 5 zmiňuje využití XVR programu a jaké změny v organizaci přinese.

„...rozšíření vzdělávání v rámci hromadnýho postižení zdraví [...] myslím si, že s ohledem na to vzdělávání, na to, že každý zaměstnanec projde mimořádnou událostí jednou ročně a nastartuje se takzvanej prostě jakejsi bazál nebo jakási laťka, která dá ty oči na tu mimořádnou událost všem, bez rozdílu: lékaři, záchranáři, řidiči." Resp. 5

Resp. 8 pochvaluje zařazení XVR do celokrajského školení.

„...i zařazení třídění na celokrajský školení se mi líbí, protože to se zase jako ukázuje jako obrovskej problém a přitom to rozhoduje o tom, jak to dopadne. Jak to rozjedeš v prvních minutách, tak to bude. Takže ty první minuty bych trénovala prostě furt, pořád a neustále." Resp. 8

Resp. 4 zmiňuje spolupráci OKP a OV.

„Například třeba právě oddělení vzdělávání chce do budoucího roku začlenit jakýsi virtuální systém XVR, kde se budou cvičit v rámci virtuální reality nějaký mimořádný události." Resp. 4

3.2.8 Změna komunikace

Tato část nazvaná změna komunikace řeší otázky týkající se komunikace a taky potřebu změny v komunikaci, pokud je vyhlášena MU.

Resp. 7 charakterizuje styl vedení, jaký by měl být.

„Ten styl komunikace by měl být stručný, jasný, výstižný, tak aby každý po poměrně krátké době výkladu rozhodujícího člena toho, kdo je v té roli toho, kdo řeší, kdo rozhoduje, tak aby bylo každému jasné, co má dělat." Resp. 7

Resp. 10 zmiňuje souvislost mezi velením a služebním poměrem.

„...i když nejsme vojenská organizace, ani policejní sbor, ale ani hasiči, možná to souvisí s tím, že záchranáři, že jo, nejsou pod služebním poměrem, možná kdyby byli pod služebním poměrem, tak by se opravdu velelo." Resp. 10

Resp. 3 uvádí, že vedoucí musí být jistý tím, co dělá.

„Taky člověk prostě musí být ráznej, musí vědět, co dělá a nemůže tam přijít a říct no, tak jo, tak to nějak uděláme. Ne. Prostě člověk musí mít už v hlavě daný v uvozovkách kroky a musí prostě ukázat, že on je ten vedoucí, ty lidi ho budou poslouchat, aby to odsýpalo." Resp. 3

Resp. 5 zmiňuje důležitost komunikace a rychlosti podávání informací.

„...je to hlavně o té komunikaci, o rychlosti podávání validních informací napříč vedením a diskusi a řešením té problematiky i za doby, kdy mimořádná událost není, to je podstata říct." Resp. 5

Resp. 3 zmiňuje zaměření na rozdělení úkolů.

„...prostě ten člověk, co to má na starosti, řekne hele, teď prostě jedeme, rozdělí úkoly a jede se. Jinak si myslím, že to v životě nebude odsýpat." Resp. 3

Resp. 4 hovoří o potřebě dobré komunikace.

„Protože bez tý dobrý komunikace nemůže ta událost dobře skončit a hlavně to ovlivňuje, ať už to ošetření těch pacientů, časovej faktor té události a já si myslím, že to je stěžejní věc." Resp. 4

Resp. 9 mluví o potřebě jasných rozkazů a pokynů, ze kterých je jasné, kdo a co má udělat.

„...pokud prostě máte ten titul ať už svolat krizový štáb, svolat další posádky, svolat další lidi, tak musíte dát jasné rozkazy že jo. Musíte dát jasné pokyny k tomu co, kdo a jak má udělat." Resp. 9

„...v případě řízení takovéto jako mimořádné události je vždycky potřeba jakéhosi jasného vedení, striktních nějakých pokynů, byť třeba by nebyly úplně dobré, ale prostě musí být prostě jasně dané, aby tam nevznikaly

jako prostory pro velkou jako zase tu improvizaci. Rozhodně si myslím, že ano, je to dáno určitě takovým tím jakoby možná direktivnějším způsobem jako komunikace, v případě té mimořádné události, pokud je to nutné. " Resp. 9

3.2.9 Změna kultury

Na téma organizační kultury nebo změna organizační kultury jsem u respondentů zaznamenal nejmenší ochotu odpovídat.

Resp. 2 na téma změna kultury uvedl nepříjemné dopady způsobené epidemií Covid.

„... pokud Covid nazveme za MU [...] tak myslím si, že za mě to je můj názor, že to mělo daleko větší vliv na psychiku a na všechno u těch lidí, než jako to vlastní tornádo." Resp. 2

Resp. 7 změnu v oblasti organizační kultury nevidí.

„Já osobně jsem nezaznamenal žádnou větší změnu tedy v oblasti kultury na záchrance." Resp. 7

K tomuto tématu si dovolím připojit odpovědi dvou respondentů, kteří hovoří o vzniku MU jako o průšvihu. Domnívám se, že toto konstatování může leccos prozradit o tom, jak se MU podprahově vnímána.

„Čím víc očí na tom větším průšvihu je, tím líp." Resp. 8

„... nebo to v uvozovkách smrdí nějakým průšvihem, tak hnedka se informuje management, abychom o tom věděli." Resp. 3

3.2.10 Doplnění 2. výzkumné otázky

V rámci doplnění druhé výzkumné otázky jsem se všech respondentů zeptal, jestli vnímají, že MU Tornádo byla natolik mimořádná událost, že se na takovou událost prakticky nelze připravit. Také mě zajímalo, jestli mají obavu, že dojde k jakékoliv MU.

Resp. 9 popisuje moment zaskočení a rozsah MU.

„...nikdo z nás si nemyslel, že taková mimořádná událost nás vůbec potká, ať už svým charakterem, tak svým rozsahem, tím, že to byly prostě v podstatě jakoby čtyři mimořádné události jakoby najednou." Resp. 9

Resp. 6 odpovídá velmi podobně.

„Ta situace byla opravdu tak nenadálá a nenastala do té chvíle nikde de facto v ČR, že se asi dá souhlasit s tvrzením, že se na ni v tu chvíli nedalo lépe připravit." Resp. 6

Resp. 4 zmiňuje osobní zkušenost z místa MU.

„...jak jsem to Tornádo zažil, tak si myslím, že je to natolik rychle vytvořený místo neštěstí, bylo jich těch míst bylo vlastně šest a byla tma, byla noc, bylo tam hrozně složek IZS, byly tam blackouty, takže když si to vezmu kolem a kolem, na to se asi připravit fakt nelze, aby to šlo tak dokonale, jak si někteří třeba teoretici myslí. To si myslím, že na toto se fakt připravit nelze." Resp. 4

Resp. 3 si také nemyslí, že na takovou událost se lze připravit.

„Za mě stoprocentně ano, se nelze na to připravit. A nikdo by to ani nečekal v takovým rozsahu, to jako stoprocentně." Resp. 3

Resp. 2 zmiňuje proměnlivé okolnosti u MU, které hrají důležitou roli.

„Takže za mě ty mimořádka, na žádnou nebudeš nikdy připravenej a ikdyž si namodeluješ a budeš ju chtít celou zopakovat, tak stejně nikdy nebude stejná, protože to vystihneš v jiným rozpoložení, je tam, určitou roli tam hraje prostě lidskej faktor." Resp. 2

„...ikdyž to budeš mít nastavený jak chceš, tak podruhý to dopadne stejně jinak, protože se ti posčítá okolnosti i který by tě nikdy nenapadly a může to paradoxně tady tyhle věci udělat úplně obrovskej problém, kterej bys, jako nikdo dopředu nevymyslel. A to si myslím, že tohle bylo Tornádo." Resp. 2

Resp. 5 nesouhlasí, že se nedá připravit a zmiňuje důležitost tréninku a schopnost přepnout.

„...takhle bych to úplně právě že nechtěl tvrdit, že se nedá přichystat. Dá se přichystat organizace na to, že ty mimořádný události se stávají a rozjezd mimořádné události a vedení té mimořádné události je okleštěně řečeno vždycky stejné a je potřeba se na to jenom, je potřeba to trénovat a je potřeba se na to umět přepnout." Resp. 5

Resp. 1 zmiňuje zákonnou povinnost připravenosti na MU.

„...nesouhlasím s tím, že se na to nelze připravit. Ano, souhlasím s tím, že [...] ta událost, která sice má sama o sobě devastující účinek, ale má tak malou pravděpodobnost, že se na ni standartně nepřipravujeme. Nicméně, přijít může a ona přišla. Ale my musíme být přece připraveni na jakoukoli událost mimořádného rozsahu, tak jak nám ukládá zákon" Resp. 1

Resp. 3 sděluje obavy, že k velké MU může dojít.

„Obava je vždycky velká, protože když vidím provoz dopravní a letadla a všechno možný, tak jako to může přijít kdykoliv." Resp. 3

Resp. 10 poznamenává potřebu být připraven.

„To, že to nastane, jako, to je téměř jistota, že se to někdy stane, to jako vyloučit nelze, to určitě se stane, ale samozřejmě být na to připraven.“ Resp. 10

Resp. 4 obavu necítí.

„...přijít to může a až to přijde, tak udivíme, jak na to zareagujeme. Ale že bych z toho měl obavy, to asi ne.“ Resp. 4

Resp. 6 ve své odpovědi zmiňuje pokoru.

„...ale já z toho fakt asi, je to troufalý, ale asi obavu nemám. Mám pokoru. Ale ve chvíli, kdy tam pojedu, bude ve mně malinkatá dušička, to nepopírám.“ Resp. 6

Resp. 7 si myslí, že by bylo špatné se toho obávat.

„Obava to není. Já si myslím, že by bylo špatné se toho obávat, protože stejně bych tím ničemu nepomohl“ Resp. 7

Někteří respondenti mluvili v souvislosti s MU o období Covidu. Proto jsem odpovědi s touto tématikou zařadil k doplnění druhé výzkumné otázky.

Resp. 6 zmiňuje možnost výskytu dlouhodobé MU, kdy je třeba kontinuálně reagovat na vývoj.

„Potom tu máme ještě mimořádný události, který můžou být časově ne úplně omezený, jako třeba zrovna ta pandemie, kdy krizový štáb musí zasedat nebo zasedal a reagoval na ty situace dle potřeby, minimálně třeba i jednou týdně, periodicky.“ Resp. 6

Resp. 9 sděluje, že v období Covidu byl držen KŠ Kraje.

„Vím, že tam třeba krizové štáby trvale byly i za Covidu držené na kraji a byl tam přítomný referent pro krizovou připravenost [...] byli tam prostě zástupci jako ZZS.“ Resp. 9

Resp. 3 zmiňuje flexibilní domluvu v období Covidu

„... za Covidu se to tak řešilo, že prostě jsme se domluvili a třeba ten den jsme se ještě sešli nebo hnedka ráno druhej den.“ Resp. 3

3.2.11 Reakce zaměstnanců na MU

Tato kapitola vychází ze třetí výzkumné otázky a zabývá se reakcemi zaměstnanců ZZS JmK na MU. Ne všichni respondenti byli přímo účastni MU Tornádo. To nebylo překážkou pro odpověď, protože byli zapojeni do jiné MU nebo hovořili o tom, jaké reakce považují za vhodné a které reakce by podle nich bránily úspěšnému řešení MU.

Resp. 2 uvádí, že existují situace, ze kterých na začátku není patrné, že se jedná o MU.

„...samozřejmě jsou situace, který tak vůbec nevypadaj z první výzvy, a to jako pak ta realita je jiná. To jde težko, ne vždycky to jde stoprocentně odhadnout z té první výzvy. Když spadne letadlo nebo se ti srazí dva vlaky, tak je to jasný, ale [...] ta prvotní výzva může vypadat naprosto nevině." Resp. 2

Resp. 3 popisuje osobní zkušenost z reakcí lidí na MU.

„...jsme viděli, jak lidi jsou schopni se dát do kupy, až nečekaně, během obrovsky krátké chvíle, což je super." Resp. 3

Resp. 5 mluví o ochotě se zapojit do řešení MU.

„...je tam velká ochota, je tam flexibilita a je vidět, že ti lidé prostě ve vedoucích pozicích znají svoje územní celky, znají svoje lidi, umí s něma pracovat a mají zájem se do toho zapojit, do mimořádné události tak, aby byli prospěšní." Resp. 5

Resp. 10 vidí schopnost semknout se jako národní rys.

„Já myslím, že my jsme takový tým, český národ, že když jde do tuhého, že se jako dokážeme semknout a podle toho se koná." Resp. 10

Resp. 3 mluví o různých reakcích u zaměstnanců.

„Reakce jsou, jsou typy lidí, kteří se toho děsí a bojí a nejradši by utekli pryč. Pak jsou typy lidí, kteří nechci říct, že se toho nebojí, ale je to v uvozovkách pro ně výzva, takže jakoby to zvládnou, i když by v životě nečekali, že by to zvládli, ale spíš reakce je taková, že prostě si zavolají o pomoc." Resp. 3

Následují odpovědi respondentů, kteří popisují jejich zkušenosti s pozitivními reakcemi na vznik MU.

Resp. 3 mluví o fungujícím týmu.

„...je to hrozně super slyšet, že prostě když se něco stane, tak ten danej člověk, kterej to má na starosti řekne hele dost, jedem režim MU a ty lidi, ať jsou, jací jsou, tak prostě začnou pracovat najednou, že v hlavě přecvaknou a jedou to MU." Resp. 3

Resp. 8 mluví o převisu nabídky ze strany zaměstnanců, kteří byli ochotni přijet pomáhat.

„Mě připadá, že reakce, pokud je větší rozsah, ty lidé furt mají v sobě to, že chtějí někomu pomoct, tak opravdu jako nabídka těch, co by byli ochotni okamžitě přijet z jakékoli vzdálenosti byla vyšší, než kolik jsme potřebovali." Resp. 8

Resp. 4 popisuje svoji zkušenost takto.

„Tak jí si myslím, že určitě tam spoustu lidí jednalo, jak bych řekl, nad rámec možná svých jako povinností a určitou míru obětavosti a byli tam určitě jako hrozně šikovný lidi, já si myslím, že bez nich by to jako nešlo vyřešit, pracovali na 120 %. Já si myslím, že jich tam bylo hodně takových lidí.“ Resp. 4

Resp. 6 hovoří o charismatickém způsobu vedení.

„Ve chvíli, kdy má člověk charakter a charisma, tak si nemusí nic vynucovat a ve chvíli, kdy tam přijede, tak to ti lidi vnímaj a mnohdy je to může uklidnit do jisté míry, aniž by ten člověk řekl spoustu prázdnejch slov a může to zafungovat.“ Resp. 6

Resp. 8 mluví o osobní zkušenosti silného vedení.

„Já za sebe, mám osobně nejradši, když je v jakékoli situaci silnej teamleading. Ty lidi, samozřejmě z nějakých těch algoritmů, checklistů tuší, co se po nich bude chtít [...] ale oni musí mít silnýho vůdce.“ Resp. 8

Resp. 6 mluví o tom, že schopnost vedení není dána každému.

„Každej by to měl být schopen rozjet, ale předurčenost nějaká velení je a to jsou osobnostní nějaký rysy těch jedinců a to vedení prostě není podle mě daný každému, byť to jsou super zaměstnanci, super záchranáři pro cokoliv, ale...“ Resp. 6

Následující části odpovědí doplňují okruh otázek týkajících se reakcí zaměstnanců na MU. I z odpovědí ohledně negativních reakcí lze jasně pochopit, které reakce mohou bránit úspěšnému zvládnutí MU.

Resp. 7 odpovídá následovně.

„Tak úplně nejvíc nevhodné je, že tu situaci v podstatě nikdo s těmi záchranáři neřeší, že jim nikdo ty informace nepředá, nikdo jim nepředá ani pokyny a jenom čekají, čekají a někteří čekají do té chvíle, než začnou dělat něco sami od sebe [...] Největší chybou je tedy, když se lidi neřídí.“ Resp. 7

Resp. 6 se názorově vymezuje proti liberálnímu i příliš autoritativnímu tylu vedení v místě MU.

„Asi si nedovedu úplně dobře představit, že bych byl úspěšný vést to nějak liberálně, benevolentně na tom místě, ať si každej dělá, co chce. Neumím si zas na druhou stranu představit, že si někdo bude autoritativně z pozice své funkce vymáhat za každou cenu to vedení, v tu chvíli to taky nebude úplně funkční model.“ Resp. 6

Resp. 3 zmiňuje vlažnou reakci bez dostatečné míry zapojení.

„...kdyby ty lidi to měli v uvozovkách v paži a prostě měli to furt na pohodu a neuvědomovali by si vážnost té situace, jo toto asi je takový nejhorší.“ Resp. 3

Resp. 4 zmiňuje zkušenost, kdy někdo hodnotí zvládnutí MU na základě svých zjištění.

„...to jsou takový individuální výkřiky do tmy od lidí, který hodnotili celou MU Tornádo na základě nějakých svých zjištění, informací, který měli nevím od koho [...] Hlavně to musíš jako filtrovat, když tam někdo nebyl, byl na dovolené a pak ti říká, jak to bylo všechno špatně, tak takovýho člověka moc neposloucháš." Resp. 4

S komentáři se setkal také Resp. 9

„Samozřejmě pak ty lidi to různě komentujou podle toho, jak moc mají informací nebo nemají." Resp. 9

Resp. 8 se ve své odpovědi zaměřil na negativní reakci na místě MU a neschopnost zapojení se do činnosti.

„Spíš je asi klasickej problém to, že ti někdo uteče, nenahlásí se vedoucímu, naloží středně zraněnýho a mizí [...] ty posádky přijíždějící už do děje se vlastně neumí správně zapojit." Resp. 8

3.2.12 Styl vedení při řešení MU

Tato poslední kapitola obsahuje tři okruhy otázek, které se zabývají tím, jaké mají vedoucí očekávání od svých podřízených, zabývají se přípravou zaměstnanců na MU a poslední okruh odpovědí je na otázku, co je pro úspěšné řešení MU klíčové.

Resp. 6 zmiňuje potřebu změny mezi denní „rutinou" a řešením MU a přejitím na systém řízení a velení.

„Tady je poměrně velká míra autonomie těch zaměstnanců, protože fungujou každej za jednoho, ale tady bysme měli přejít na nějakej systém asi řízení a de facto velení a de facto fakt nějaké podřízenosti. To je moje očekávání, a to my neumíme." Resp. 6

Resp. 6 ještě doplňuje očekávání ohledně respektování stanovených rolí.

„...že budou komunikovat a v případě ustanovení nějaké vedoucí role, ať už mojí nebo kohokoli jinýho, tak očekávám, že ti zaměstnanci budou tu roli respektovat." Resp. 6

Resp. 4 u řadových zaměstnanců očekává, že vědí, jak se mají při příjezdu na místo MU chovat a jaká pravidla dodržet.

„Tak mám očekávání, že ty lidi aspoň budou rámcově vědět, co to mimořádná událost je a jak by se měli jako při příjezdu na tu MU chovat. Asi bych byl překvapený po tom Tornádu, kdyby někdo nevěděl nějaký dejme tomu základní věci typu, že když přijede na místo, co má dělat, kde má nechat sanitku, jestli nastartovanou nebo vyplou, zamčenou a tak." Resp. 4

Resp. 7 zmiňuje svoji zkušenost, že se s lidmi v ZZS JmK dá domluvit, dohodnout a najít společná řešení.

„...pro mě systém práce na zdravotnické záchranné službě je spíš systémem, kde se lidé domlouvají, kde se tolik nevelí, ale kde jsou schopni se domluvit, dohodnout, zkrátka najít jakési řešení společné a touhle cestou potom jít, touhle cestou řešit tu věc, která řešení potřebuje." Resp. 7

Resp. 2 je skeptická ohledně očekávání pozitivní reakce a zmiňuje svoji zkušenost spíše s negativismem jako dlouhodobým nastavením společnosti.

„Hele, tady jako očekávat nějak extrémně pozitivní reakci na cokoliv, to se prostě nenosí. [...] ta společnost je tak nastavená, a za mě prostě tady kór, že nikdy nebude nic dobře. A ten negativismus je natolik velký, že za mě je tohle špatně. Ale to je dlouhodobým globálním nastavením jako společnosti a ta záchranka je jenom odraz." Resp. 2

V této části odpovědí se respondenti zamýšlejí nad přípravou zaměstnanců na MU.

Resp. 2 odpovídá otázkou, jak moc lze zaměstnance na MU připravit.

„...to je otázka, jak moc na to ty lidi jdou připravit [...] každej je prostě stresově nadlimitní situace řeší jinak a prostě pokud si...nevyzkoušíš to, můžeš simulovat jak chceš, ale pokud toho člověka nedostaneš do nadlimitní situace, tak prostě nevíš, jak bude reagovat." Resp. 2

Resp. 9 uvádí, že do situace vždycky může zasáhnout vnější podnět, který ovlivňuje podmínky.

„...můžeme tady stokrát cvičit autobus, třicet lidí a nějak, ale vždycky vám do toho zasáhne něco, nějaký vnější podnět, to znamená to, že třeba je rozdíl, jestli ten autobus se vyboura tady v Brně na městě anebo někde na periferii. Je rozdíl, jestli je venku zima nebo je venku teplo." Resp. 9

Resp. 3 uvádí potřebu improvizace a domnívá se, že tento problém řeší i ostatní ZZS.

„Ale člověk se může připravovat nakolik chce a pokaždý je ta situace úplně jiná. Ty auta, ten personál prostě není a musí se improvizovat různě. Ale to si myslím, že je problém ve všech složkách a na všech záchrankách." Resp. 3

Resp. 5 mluví o celkovém procesu, který je nekonečný a každá MU je něčím specifická.

„Rozhodně to je jako celkovej proces, jo. Tak jak ty mimořádný události přichází a každá je něčím specifická, tak je potřeba na to nějakým způsobem reagovat a vždycky bude co jako kdyby zlepšovat a dávat jako kdyby do nějakých dalších souvislostí a nějaké přípravy, budoucí přípravy [...] ten

proces je prostě nekonečnej tak, aby organizace byla nachystaná na mimořádnou událost.“ Resp. 5

Resp. 10 odpovídá jednoduše příslovím.

„Těžko na cvičišti, lehko na bojišti, že jo.“ Resp. 10

Na závěr každého rozhovoru jsem se respondentů zeptal, co považují za klíčové pro úspěšné řešení MU. Domnívám se, že každý respondent byl ovlivněn nejen aktuálním rozpoložením, ale taky vedením rozhovoru a otázkami, na které odpovídal. Následující odpovědi nabízejí různorodou sadu odpovědí. Přesto se pokusím odpovědi sestavit tak, aby na sebe alespoň částečně navazovaly.

Resp. 7 zmiňuje problematiku, která podle něj není jen u ZZS, a to u vedoucích pracovníků upřednostnění schopnost zahraňovat před povinností řídit.

„Z mýho pohledu je klíčové to, co není jenom u záchranky, ale taky hasičů, policajtů a tak dále, že jestliže praktikující u nás zdravotníci jsou ve vedoucích funkcích, tak aby se s okamžikem vyhlášení vyššího stupně poplachu prostě odprostili od snahy zachraňovat, protože oni se stávají krizovými manažery. A to je priorita jejich působnosti v tom okamžiku. Když se zapomíná na tohleto, když se upřednostní ta schopnost zahraňovat před tou povinností řídit, tak je to vždycky malér.“ Resp. 7

Resp. 2 odpovídá následovně.

„V dodržování pravidel a respektování hierarchie. Jako tam prostě pokud tohle nefunguje, tak to nikdy nedáš dohromady, pokud každej si to dělá podle sebe [...] Tam se musí respektovat nějaká nastavená struktura. [...] Pokud máš ještě při takové události jako ještě moc názorů a moc ega, tak se to těžko pak dá dohromady.“ Resp. 2

Resp. 5 popisuje důležitost v tom mít informace, podle kterých může udělat další rozhodnutí.

„To je myslím že ta největší doména mít informace je úplně zásadní věc pro jakýkoliv rozhodování [...] proto to informování možná byť někdy nezajímavý, ale okomentování nějakých situací dostává to vedení do pozice, že vnímá celkově výjezdovou činnost, ze které může vyplynout mimořádná událost.“ Resp. 5

Resp. 6 zmiňuje důležitost v předurčenosti určitých lidí pro řešení MU se schopností velet.

„...ne každej, běžnej jeden zaměstnanec je předurčenej pro to, že by měl velet [...] Takže za mě je to určitě dobrá věc, mít předurčený osoby pro řešení té mimořádné události.“ Resp. 6

Resp. 7 si klade otázku, jestli je velení na ZZS vhodný způsob vedení lidí.

„Klíčové je, aby ti, kteří vlastně jsou, tady se nedá říct na záchrance veliteli, ale vedoucími pracovníky, jsou to manažeři, kteří vedou lidi [...] tak aby byli schopni rozhodovat, stručně a jasně rozdělit úkoly, předávat si informace vzájemně. Případně taky pokud je to nestandardní záležitost, tak aby byli schopni se vzájemně podpořit, prokonzultovat věci a potom tedy předat jasné pokyny těm našim záchranářům, kteří vždycky horlivě čekají, kdy už můžou poskytnout pomoc." Resp. 7

Resp. 9 zmiňuje rozdělení rolí napříč odděleními pro úspěšné zvládnutí MU.

„...role by měly a musí být dané. To znamená role ať už v rámci řízení mimořádné události, tak dispečinku, tak prostě toho řízení na místě [...] takže role musí být dané." Resp. 9

Resp. 4 uvádí jako klíčové pochopení a přijetí své role v rámci řešení MU.

„No asi pochopit tu svoji roli, kterou tam ten jako danej člověk má a nezatěžovat třeba radioprovoz zbytečným jako slovním salátem a nevyjadřovat svý osobní pocity a dojmy tam, kde nemají být. Zjednodušit komunikaci, být jako přesný [...] říkat to v co nejmíň slovech a přesně. A přijmout tu svoji roli, kterou tam mám." Resp. 4

Resp. 3 popisuje jako klíčovou týmovou práci a také upozornění na chybu v rámci týmu.

„Aby ty lidi zaprvé dělali to, co maj, Když něco si myslím, že se má udělat a je to špatně, aby mě to řekli, protože jsme tým a né na jednotlivcích, aby se pak smáli a on to podělal. Ne. Prostě jsme tým. Takže ta vzájemná komunikace [...] Týmová prostě práce, asi to si myslím, že je to nejdůležitější." Resp. 3

Resp. 8 zmiňuje potřebu zpětného rozebrání MU a přiznání chyby

„...je potřeba si některý ty okamžiky tak nějak promítnout vždycky pozpátku, zpracovat a hlavní je, když se něco stále, tak umět přiznat chybu. Na tom vůbec nic není, nejsme stroje, nejsme roboti. [...] zpětná vazba se všema těma chybama je pro mě taky to, co bysme se měli naučit. Ne proto, aby sme pranýřovali někoho, ale proto, aby sis řekl, jo tak tohle, tybrďo to už nikdy neudělám a budu to všem vykládat, že takhle se to nemá." Resp. 8

Poslední dvě reakce Resp. 2 a 9 popisují první pocity,, když přijeli na místo MU Tornádo.

„Já si vzpomínám, že pro mě první pohled na tom místě toho tornáda jakoby vnitřní pocit bylo "je válka." Prostě pohled úplně hroznej, apokalyptickej a teďka když člověk vidí, co se děje kolem..." Resp. 2

„...když člověk tam byl na tom místě a viděl to, tak fakt jako měl takový ten pocit, že je snad v tom americkém filmu, že tohle asi fakt jako nechcete zažít." Resp. 9

3.3 Shrnutí výsledků

V této části práce se pokusím shrnout výsledky výzkumu. Pro lepší přehlednost využiji výzkumné otázky a pokusím se na ně odpovědět.

Na první výzkumnou otázku „Které části organizace jsou dotčeny řešením mimořádné události?" mohu na základě analýzy dat odpovědět následující.

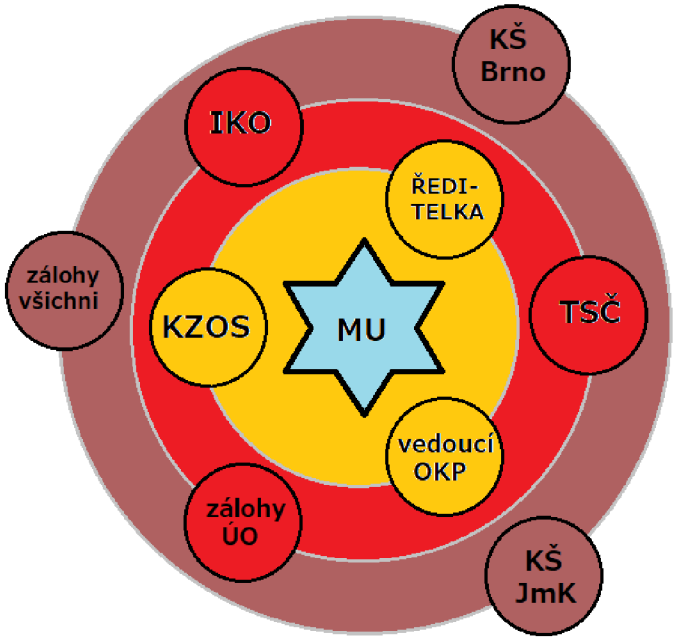
Řešením mimořádné události jsou dotčeny v nejužším kruhu KZOS, paní ředitelka a vedoucí krizové připravenosti. V tomto složení probíhá prvotní domluva, ověření informací z místa a iniciují se prvotní rozhodnutí ohledně dalšího vývoje událostí. Tato domluva probíhá nejčastěji pomocí multiplatformní aplikace, poněvadž podněty k řešení přicházejí v kteroukoliv dobu, neočekávaně.

V širším pojetí jsou dále dotčeny řešením MU další oddělení organizace, v souvislosti s charakterem události a druhem MU. Může se jednat o oddělení IKO v případě řešení narušení IT systému nebo telekomunikační sítě aj. Dále pak přichází v úvahu vyslání TSČ a povolání záloh v rámci jednotlivých ÚO.

V nejširším pojetí MU budou řešením MU dotčeni všichni zaměstnanci svolávací SMS a bude vyslán zástupce ZZS do stálé pracovní skupiny při svolání Krizového štábu města Brna nebo Krizového štábu Kraje.

Tyto tři okruhy částí ZZS, které jsou dotčeny řešením MU jsem znázornil na následujícím obrázku.

Obr. 9: Části ZZS, které jsou dotčeny řešením MU



Zdroj: vlastní tvorba autora

Ve všech scénářích řešení MU má speciální postavení pracoviště KZOS, jakožto prvek kritické infrastruktury. Nejen že je hlavním příjemcem veškerých informací, ale na jeho fungování závisí fungování celé ZZS JmK.

Z výzkumu v souvislosti s první výzkumnou otázkou dále vyplynuly 3 poznatky, které následně uvedu.

- mezi respondenty není jednoznačná shoda v úkolech, který vyplývají pro vedoucí pracovníky v případě vzniku MU II., III. a IV. stupně
- není zcela zřejmé, zda povolání záloh bude sloužit pro řešení MU nebo nahradí prostředky tč. ve službě, které byly vyslány k řešení MU. Bylo by vhodné toto dořešit
- ve výzkumu mírně rezonuje obava ohledně komplikací, které mohou nebo zřejmě nastanou po svolání všech zaměstnanců

Pokusím se vysvětlit kontext, který může přispět k porozumění prvního poznatku.

Vedoucí pracovníci obvykle vykonávají současně profesi zdravotníka, ve které se cítí komfortněji, následně pociťují potřebu „být u toho“, někomu konkrétnímu pomoct. V běžném provozu je u zdravotníků pracujících u ZZS JmK vyžadována značná míra samostatnosti a autonomie rozhodování, v případě MU dochází ke změně, kdy je více uplatněna hierarchie.

Další prvek zapojení do řešení MU představuje teoretická a praktická příprava zaměstnanců. A to jak řadových zaměstnanců, tak vedoucích, resp. zaměstnanců předurčených pro řešení MU. Ve výsledcích výzkumu opakovaně zaznělo, že bez přípravy není možné úspěšně MU zvládnout.

Na druhou výzkumnou otázku „Jaké organizační změny (organizace, komunikace, kultura), které vyvolala mimořádná událost, jsou uplatňovány?

Změny, které vyvolala MU a které jsou u ZZS JmK uplatňovány:

- došlo ke změně v organizační struktuře, rozdělení OKP a OV
- užší propojení zdravotního úseku a úseku krizové připravenosti
- OKP podřazeno přímo paní ředitelce
- vznik funkce krizového manažera
- určení 8 záložních vozidel pro MU k dispozici do 30 minut
- systém výluk, který informuje, že záložní vůz není k dispozici
- změny ve svolávání zaměstnanců, tzv. povolání záloh
- vznik Týmu speciálních činností
- zařazení XVR programu do teoretické přípravy

Na třetí výzkumnou otázku „Jak reagovali zaměstnanci na styl vedení a jaký styl vedení byl při řešení mimořádné události uplatněn?“ odpovím následně.

Jak reagovali zaměstnanci na styl vedení?

- zaměstnanci reagovali velmi ochotně, flexibilně
- se zájmem se zapojit do mimořádné události tak, aby byli prospěšní.
- spoustu lidí jednalo nad rámec možná svých jako povinností s určitou mírou obětavosti
- jsou lidé, kteří se toho děsí a bojí a chtějí utéct

Jaký styl vedení byl při řešení mimořádné události uplatněn?

- při rozhodnutí svolat KŠ, povolat zálohy, svolat celou organizace apod. je uplatněn direktivní styl vedení
- pro spolupráci v místě výskytu MU je uplatněna kombinace charismatického a transakčního stylu vedení

„Někdy je k zahájení činnosti zapotřebí rozkazovací a kontrolní styl vedení. Tento styl je však účinný jen ve velmi malých dávkách a je třeba ho zmírnit vedením zaměřeným na lidi.“ (Seville, 2015, s. 10)

Z výzkumu v souvislosti s druhou a třetí výzkumnou otázkou dále vyplynuly následující poznatky, které uvedu.

- výzkum odhalil, že v organizaci mají někteří zaměstnanci blízko ke kritice práce někoho jiného
- obecně je jakákoli chyba považována za selhání; učení se z nedostatků není podporováno
- vleklé období Covidu mělo narušující vliv do oblasti mezilidských vztahů více než MU Tornádo
- posílení informovanosti a komunikačních dovedností napříč organizací

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části práce jsou uvedena jednotlivá doporučení vyplývající z výsledků výzkumu.

4.1 Návrh č. 1

Z odpovědi na první výzkumnou otázku vyplývá, že zřejmě není vypracován souhrnný dokument, který by shrnoval všechny druhy MU, které mohou v organizaci nastat. Včetně konkrétních úkolů a povinností pro jednotlivá pracoviště a pracovní pozice v rámci těchto pracovišť.

Dobrou zprávou je, že nově vzniklý dokument by mohl odkazovat na aktuální Traumatologický plán, který má ZZS JmK vypracován a který svůj účel plní.

Scénáře pro více druhů MU dle respondentů existují, tzv. checklisty. Tyto situace jsou trénovány, ale zaznamenal jsem i odpověď, že neproběhlo seznámení s obsahem takovýchto plánů, scénářů.

Domnívám se, že nově vypracovaný souhrnný dokument by napomohl úspěšněji a s větší jistotou řešit následky MU. Taky by bylo snáze poznatelné, jak ZZS JmK přistupuje ke své zákonné povinnosti připravenosti pro řešení MU.

Vyjádření nákladů návrhu č. 1

Nyní se pokusím jednoduchým výpočtem zjistit, kolik by vypracování takového dokumentu ZZS JmK stálo. Předpokládám, že na tvorbě by se podílel vedoucí OKP s hodinovou sazbou 400 Kč/hod. a práce by mu zabrala 80 hodin. Před schválením a v průběhu tvorby dokumentu by potřeboval konzultovat s vedoucími, jejichž hodinová sazba je vyšší, tedy 600 Kč/hod. Konzultoval by celkem s 6 kolegy, s každým po 1 hodině. Následujícím vzorcem lze vypočítat celkové náklady.

$$\left(80 * \frac{400\ Kč}{hod.}\right) + \left(6 * \frac{600\ Kč}{hod.}\right) = 32.000\ + 3.600 = 35.600\ Kč$$

Pokud by takto vytvořený dokument vydržel 3 roky aktuální, potom by se měsíční náklad snížil na 989 Kč, což je velmi přijatelná částka.

4.2 Návrh č. 2

Na základě výsledků výzkumu a odpovědí na výzkumné otázky doporučuji vedení organizace přijmout do svých řad člověka pověřeného oblastí řízení lidských zdrojů.

Na první pohled se může zdát, že je to odvážný krok. Ale pokud v současnosti nikdo takový v ZZS JmK nepracuje a trend výskytu MU je narůstající, tak je správné s tímto rozhodnutím otálet?

5 DISKUZE

Následující část práce je věnována diskuzi nad zjištěními, které odhalil výzkum. Nejprve je zmíněn cíl práce a dále pak rekapitulace odpovědí na výzkumné otázky. Diskuze obsahuje návrhy vedoucí ke zlepšení připravenosti pro řešení MU.

Cílem této práce bylo identifikovat míru připravenosti krizového managementu vysoce spolehlivé organizace potřebnou pro úspěšné zvládnutí mimořádné události, jakou byl výskyt tornáda o síle F4 na území ČR v roce 2021.

V odpovědi na první výzkumnou otázku „Které části organizace jsou dotčeny řešením mimořádné události?“ jsem uvedl tři okruhy částí ZZS, které jsou dotčeny řešením MU a odpověď jsem doplnil schématem.

Součástí odpovědi jsou další poznatky, a to, že mezi respondenty není jednoznačná shoda v úkolech, který vyplývají pro vedoucí pracovníky v případě vzniku MU II., III. a IV. stupně; není zcela zřejmé, zda povolání záloh bude sloužit pro řešení MU nebo nahradí prostředky tč. ve službě, které byly vyslány k řešení MU. Bylo by vhodné toto dořešit a ve výzkumu mírně rezonuje obava ohledně komplikací, které mohou nebo zřejmě nastanou po svolání všech zaměstnanců.

Druhá výzkumná otázka vyjmenovává změny, ke kterým došlo po události Tornáda a které jsou uplatňovány. Takovými změnami jsou, že došlo ke změně v organizační struktuře, rozdělení OKP a OV; užší propojení zdravotního úseku a úseku krizové připravenosti; OKP podřazeno přímo paní ředitelce; vznik funkce krizového manažera; určení 8 záložních vozidel pro MU k dispozici do 30 minut; systém výluk, který informuje, že záložní vůz není k dispozici; změny ve svolávání zaměstnanců, tzv. povolání záloh; vznik Týmu speciálních činností a zařazení XVR programu do teoretické přípravy.

Třetí výzkumná otázka se ptá „jak reagovali zaměstnanci na styl vedení?“ Zaměstnanci reagovali velmi ochotně, flexibilně; se zájmem se zapojit do mimořádné události tak, aby byli prospěšní; spoustu lidí jednalo nad rámec možná svých jako povinností s určitou mírou obětavosti; jsou lidé, kteří se toho děsí a bojí a chtějí utéct.

Na druhou část otázky „jaký styl vedení byl při řešení mimořádné události uplatněn?“ při rozhodnutí svolat KŠ, povolat zálohy, svolat celou organizace apod. je uplatněn direktivní styl vedení a pro spolupráci v místě výskytu MU je uplatněna kombinace charismatického a transakčního

stylu vedení. „Lidé jsou zvláště vnímaví k charismatickému vedení, když cítí krizi, když jsou ve stresu nebo když se bojí o svůj život a transakční vůdci jsou ti, kteří vedou své následovníky ke stanoveným cílům tím, že jim objasňují požadavky na role a úkoly.“ (Robbins, 2017)

Někteří respondenti hovoří o vzniku MU jako o průšvihu. Domnívám se, že toto konstatování může leccos prozradit o tom, jak se MU podprahově vnímána. „Ke krizovým situacím na úrovni zdravotnických zařízení se přistupuje jako k zásadnímu otřesu, který je nežádoucí“ Sovová (2021, s. 10)

První návrh vedoucí ke zlepšení připravenosti pro řešení MU je vytvoření dokumentu, který by komplexně zahrnoval všechny informace ohledně jednotlivých druzích MU vč praktických návodů pro jednotlivá pracoviště, které by byly dotčeny případnou MU.

První návrh je doplněn vyčíslením nákladů a vychází při 3leté aktualizaci na necelých 1 tisíc KČ měsíčně.

Druhý návrh vedoucí k posílení odolnosti a budování firemní kultury organizace je vypsání výběrového řízení na pozici náměstka pro řízení lidských zdrojů. Autoři uvedení v teoretické části práce, jako Hutchins (2008) nebo dvojice Ramlachan a Ramraj (2021) ve svých pracích popisují důležitost odborníka na řízení lidských zdrojů.

Adaptační schopnost doporučuje také Seville (2015, s. 7) „Adaptační schopnost - která umožňuje organizacím zvládat dopady narušení a využívat nové příležitosti [...] bude určujícím rysem úspěšných organizací v jednadvacátém století. Bohužel se nejedná o novou aplikaci, kterou lze snadno stáhnout. Vytvořit infrastrukturu a kulturu, které dají organizaci schopnost pružně se přizpůsobit, vyžaduje čas. Vedoucí pracovníci organizací nesmí řešení této výzvy odkládat.“

6 Závěr

Tato práce měla za cíl na základě provedené analýzy posoudit míru krizové připravenosti vysoce spolehlivé organizace pro řešení mimořádné události. Přestože je výzkum realizován v kontextu mimořádné události Tornádo, výzkum zohledňuje další typy mimořádných událostí, které mají či mohou mít negativní dopad na fungování organizace.

V teoretické části jsem popsal základní pojmy z oblasti krizového řízení, krizové připravenosti, leadershipu, vysoce spolehlivé organizace apod. V kapitole metodika práce jsem popsal design a metodu výzkumu, uvedl výzkumné otázky a více rozvedl postup, který vedl k výsledkům.

Představení organizace jsem umístil na začátek analytické části z důvodu skrytí práce, abych zajistil větší anonymitu organizace, v níž výzkum proběhl.

Pomocí zvolených výzkumných otázek se podařilo nalézt velmi důležitá zjištění. Z nich vyplývá, že v organizaci došlo k mnohým změnám po mimořádné události Tornáda, které jsou uplatňovány, ovšem v některých oblastech není mezi respondenty shoda.

Výzkum dále odhalil, jak zaměstnanci reagovali na výskyt MU a jaký styl vedení byl uplatněn. Odpovědi na výzkumné otázky jsou doplněny o schéma a další poznatky, které netvoří přímo odpověď na otázku, ale úzce s tématem souvisí.

V návrhové části práce jsem uvedl vhodná opatření vedoucí ke zlepšení připravenosti organizace pro řešení mimořádných událostí. U prvního návrhu jsem vyčíslil jeho náklady.

Diskuzní část v závěru práce poskytuje celkové shrnutí poznatků, které podporuje poznatky současné literatury.

Použité zdroje

ANTUŠÁK, Emil, 2009. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti.* Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788073574888.

BARTON, Laurence, 2008. *Crisis leadership now: a real-world guide to preparing for threats, disaster, sabotage, and scandal*. Nex York: McGraw-Hill. ISBN 9780071498821.

BASSEY, Michael, 1999. *Case study research in educational settings*. Buckingham: Open University Press. ISBN 0335199852.

BURNETT, John J., 1998. A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review* [online]. **24**(4), 475-488 [cit. 28. 11. 2022]. ISSN 03638111. Dostupné z: doi:10.1016/S0363-8111(99)80112-X

BURTON, John st. a Yvette E. PEARSON, 2017. *Crisis Communication and Crisis Management: An Ethical Approach* [online]. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320: SAGE Publications, Inc. [cit. 16. 12. 2022]. ISBN 9781483316147. Dostupné z: doi:10.4135/9781506351421

CRESWELL, John W, 1998. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions.* Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 0761901442.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2010. Strategický management změn a znalostí. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 9788086723945.

ČHMÚ, 2021. *Souhrnná zpráva k vyhodnocení tornáda na jihu Moravy 24. 6. 2021* [online]. [cit. 15. 11. 2022]. Dostupné z: https://www.chmi.cz/files/portal/docs/tiskove_zpravy/2021/Souhrnna_zprava_tornado_24.6.2021.pdf

DONNELLY, James, James GIBSON a John IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8071694223.

GERMAIN, Marie Line, 2010. The role of HRD in crisis situations: Lessons learned from hurricane Katrina. *Advances in Developing Human Resources* [online]. **12**(5), 536–551. ISSN 15234223. Dostupné z: doi:10.1177/1523422310394432

GILL, Roger, 2010. Leadership in public services and the private sector: a comparison and the implications for handling crises and emergencies. *International Journal of Leadership in Public Services* [online]. 5(4), 20–26. [cit. 15: 12. 2022]. ISSN 1747-9886. Dostupné z: doi:10.5042/ij-lps.2010.0108

GOLEMAN, Daniel, 2000. *Leadership that gets results* [online]. Boston: Harvard Business Review, Harvard Business Review, 78(2), 78–93. [cit. 15. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.proquest.com/magazines/leadership-that-gets-results/docview/227837312/se-2?accountid=16531

GŘ HZS ČR, 2022. Dokumentace IZS: Typové plány [online]. © 2022 Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 1. 3. 2022 [cit. 19. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.hzscr.cz/clanek/dokumentace-izs-587832.aspx

HALAŠKA, Jiří a Rebeka RALBOVSKÁ, 2017. Ochrana obyvatelstva v případě krizových situací a mimořádných událostí nevojenského charakteru V: studia. Praha: ČVUT v Praze. ISBN 978-80-01-06116-9.

HENDL, Jan, 2005. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HUTCHINS, Holly M., 2008. What Does HRD Know About Organizational Crisis Management? Not Enough! Read on. *Advances in Developing Human Resources* [online]. 10(3), 299-309 [cit. 27. 12. 2022]. ISSN 1523-4223. Dostupné z: doi:10.1177/1523422308316181

HZS JMK, 2022. Krizové stavy [online]. © 2020. Portál krizového řízení JmK. [cit. 2. 1. 2023]. Dostupné z: https://www.krizport.cz/ostatni/krizove-stavy

KAPLAN, R., and KAISER, R., 2003. *Developing versatile leadership* [online]. MIT Sloan Management Review 44, 19–26. [cit. 19. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/40966368_Developing_versatile_leadership

KOVOOR-MISRA, S. and NATHAN, M., 2000. *Timing is Everything: The Optimal Time to Learn from Crises*. Review of Business, Fall, vol. 21, no. 3, pp. 31-36 ProQuest Central. ISSN 00346454.

MAXWELL, Joseph A., 2013. *Qualitative research design: an interactive approach.* 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage. Applied social research methods series. ISBN 978-1-4129-8119-4.

MEYER JR, Victor, Miguel Piña e CUNHA, Diórgenes Falcão MAMÉDIO a Danillo Prado NOGUEIRA, 2020. Crisis management in high-reliability organizations: lessons from Brazilian air disasters. *Disaster Prevention and Management: An International Journal* [online]. **30**(2), 209–224. [cit. 24. 11. 2022]. ISSN 0965-3562. Dostupné z: doi:10.1108/DPM-08-2019-0245

Ministerstvo vnitra, 2010. Komplexní strategie České republiky k řešení problematiky kritické infrastruktury. [online] Databáze Strategií: Portál strategických dokumentů v ČR. [cit. 29. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.data-plan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/komplexni-strategie-ki.pdf

Mladá Fronta Dnes (2020). *Je krize šéfe, co bude dál? Teprve dnes se projeví, kde je skutečný lídr* [online]. 23. 4. 2020. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/koronavirus-krize-ve-firme-informovani-zamestnancu.A200423_544501_podnikani_sov

MURO, Paulo a Victor MEYER Jr., 2011. ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E CONFIABILIDADE ORGANIZACIIONAL: REFLEXÕES SOBRE AS HRO – HIGH RELIABILITY ORGANIZATIONS. *Revista de Negócios* [online]. **16**(2), 86–98. [cit. 16. 11. 2022] ISSN 1980-4431. Dostupné z: doi:10.7867/1980-4431.2011v16n2p86-98

MV ČR, 2013. Koncepce ochrany obyvatelstva do roku 2020 s výhledem do roku 2030 [online]. Praha: Ministerstvo vnitra – generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky [cit. 4. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/Koncepce-ochrany-obyvatelstva-2020-2030_1_.pdf

MV ČR, 2021. *Krizové řízení při nevojenských krizových situacích, ochrana obyvatelstva, kritická infrastruktura: modul A; C; I*. Praha: Ministerstvo vnitra. ISBN 978-80-7616-097-2.

MZ ČR, 2007. Koncepce krizové připravenosti zdravotnictví České republiky. Praha: Odbor krizové připravenosti MZ.

OSIYEVSKYY, Oleksiy, Kanhaiya Kumar SINHA, Soumodip SARKAR a Jim DEWALD, 2021. Thriving on adversity: entrepreneurial thinking in times of crisis. *Journal of Business Strategy* [online]. [cit. 4. 11. 2022]. ISSN 02756668. Dostupné z: doi:10.1108/JBS-06-2021-0110

PAUCHANT, T.C. and MITROFF, I.I., 1992. *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. ISBN 1555424074

PEARSON, C.M. & CLAIR, J.A.,1998. Reframing crisis management. *Academy of Management Review 23,* 59-76.

PREMEAUX, S.F. and BREAUX, D., 2007. Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita. HR.Human Resource Planning, vol. 30, no. 3, pp. 39-47 ProQuest Central. ISSN 01998986.

PŘICHYSTAL, Aleš, David BUCHTELA a Ivo GEC, 2020. *„Den poté v naší obci" Manuál pro přípravu města a obce na mimořádné události velkého rozsahu*. České Budějovice: INPRESS, a.s. ISBN 9788090774001.

RAMLACHAN, K. and BEHARRY-RAMRAJ, A., 2021. *The impact of Covid-19 on Employees, Leadership competencies and Human resource development*[online]. Gender & Behaviour, vol. 19, no. 1, pp. 17219-17241 ProQuest Central. [cit. 14. 12. 2022]. ISSN 15969231.

ROBBINS, Stephen P. a Timothy A. JUDGE, 2017. Organizational behavior / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. ISBN 9781292146300.

SEVILLE, Erica, Debra VAN OPSTAL a John VARGO, 2015. A primer in resiliency: Seven principles for managing the unexpected. *Global Business and Organizational Excellence* [online]. **34**(3), 6–18. ISSN 19322062. Dostupné z: doi:10.1002/joe.21600

SOVOVÁ, Doc Judr Olga, 2021. *Časopis zdravotnického práva a bioetiky Veřejnoprávní otázky omezení autonomie rozhodování poskytovatele a příjemce zdravotních služeb v době krizového řízení zdravotnictví Public Law Issues of Limitations of the Decision-Making Autonomy of the Provider and the Recipient of Healthservices in Healthcare Crisis Management* [online]. [cit. 5. 11. 2022]. Dostupné z: http://www.ilaw.cas.cz/medlawjournal

STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN, 1999 *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, SCAN. ISBN 80-85834-60-X

SUMMK, 2018. Hromadné postižení zdraví/osob – postup řešení zdravotnickou záchrannou službou v terénu [online]. Praha: Společnost urgentní medicíny a medicíny katastrof ČLS JEP. [cit. 6. 11. 2022]. Dostupné z: https://urgmed.cz/wp-content/uploads/2019/03/2018_hn.pdf

ŠTĚPÁN, Miroslav, 2018. Nemocnice jako prvek kritické infrastruktury. In: JANŮ, Markéta, ed. Připravenost zdravotnických zařízení na mimořádné události. [online] s. 11-12. [cit. 28. 12. 2022] Dostupné z: https://www.fbmi.cvut.cz/sites/default/files/2018-11-fotogalerie/Sbornik%20-%20P%C3%B8ipravenost%20ZZ%20na%20MU.pdf

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 9788073673130.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky - znění od 1. 6. 2013. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 11. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1#cl43

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb. Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky - znění od 1. 12. 2000, In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 11. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-110

VOTRUBA, V., 2021. *Tornád jsme ve střední Evropě už zažili několik, první zaznamenané poničilo pražský Vyšehrad* [online]. Hospodářské noviny [cit. 14. 11. 2022]. Dostupné z: https://domaci.hn.cz/c1-66945120-tornado-u-nas-ve-stredni-evrope-v-minulosti-jsme-jich-zazili-nekolik-prvni-zaznamenane-ponicilo-prazsky-vysehrad

WEICK, Karl E., c2009. *Making sense of the organization*. Chichester, U.K.: Wiley. ISBN 978-04-707-4220-4.

YIN, Robert K, 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 076192552.

Zákon č. 239/2000 Sb. Zákon o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů – znění od 1. 1. 2001, In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 10. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239

Zákon č. 240/2000 Sb. Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) – znění od 1. 1. 2001, In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 10. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240

Zákon č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách) - znění od 1. 4. 2012, In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 10. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372

Zákon č. 374/2011 Sb. Zákon o zdravotnické záchranné službě – znění od 1. 4. 2012, In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 10. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-374

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3156-8.

ZZS JKK, 2022c. Organizační řád, ev. č. 2/INA ZZS. Zdravotnické záchranné služby Jihomoravského kraje, p. o. Interní systém organizace. 1. 10. 2022. 26 stran.

ZZS JMK, 2019. Traumatologický plán, ev. č. 10/INA ZZS. Zdravotnické záchranné služby Jihomoravského kraje, p. o. Interní systém organizace. 15. 3. 2019. 124 stran.

ZZS JMK, 2022a. Výjezdové základny [online]. [cit. 19. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.zzsjmk.cz/vyjezdove-zakladny

ZZS JMK, 2022b. *Zprávy o činnosti* [online]. [cit. 2022-12-16]. Dostupné z: https://www.zzsjmk.cz/sites/default/files/dokumenty/zprava_o_cinnosti_tabulky_2021.pdf

Příloha A Přepisy rozhovorů

Dobrý den, zeptám se na první otázku: Pokud dojde k mimořádné události, na území Jihomoravského kraje, jakéhokoliv stupně, jestli se to dozvíte a jak se to dozvíte?

Chtělo by to přečíst si prostě tu koncepci a načíst prostě hromadu dalších materiálů, o tom, jak je nastavená ta komunikace. Pokud je to adresovaný, konkrétně mě, já jsem sice pracovníkem referentem krizové připravenosti, ale nejsem, naprosto z logiky věci, tím, kdo je pověřen řízením té situace. Já jsem na té pozici, která zajišťuje to pozadí, aby to vůbec mohlo fungovat.

Takže pokud se děje na úrovni Jihomoravského kraje nějaká mimořádná událost, ke které ta zdravotnická záchranná služba z pozice své organizace, jako základní složky IZS vyjíždí, tak já se to vůbec nemusím dozvědět a taky se to zpravidla nedozvídám. Víceméně spíš zpětně, nebo v souvislosti s tím, že někdo jinej vyrozuměnej je. Jako třeba kolega, který je zařazen, nebo delegován do stále pracující skupiny krizového štábu kraje. Nebo v případě, že se to z kraje přelije do magistrátu města Brna, kterej má taky krizový štáb, a tam jsem členem té skupiny já. Pokud nás svolávají už prostě do těch orgánů stupního řízení, tak se to samozřejmě dozvídám. Ne ale bezprostředně se vznikem té události. To jde cestou operační středisko hasičů, nebo rovnou naše a operační středisko prostě rovnou vysílá potřebný počet posádek.

Takže z Vaší odpovědi vyplývá, že přímo z řešení mimořádné události pro vás nevyplívají primárně nějaké povinnosti, nebo nějaký úkol. Nicméně jste členem krizového štábu, orgánu krizového řízení, na úrovni města Brna a v případě řešení mimořádné události jste přizván...

Ano, prostě přecházím k plnění úkolu, v tom orgánu, za záchrannou službu.

Dobře. Vaše úloha v rámci organizace zdravotnické záchranné služby je tvorba podkladů?

Tvorba podkladů, to je na tom počátku, ale především prostě vůbec z dostupných dokumentů hasičského záchranného sboru, jako je havarijní plán, analýza rizika území, vytáhnout co vlastně potřebuje zdravotnická záchranná služba k plnění úkolů ve prospěch řešení té situace, které ty dokumenty předpokládají a zajišťovat je. Prostě zajišťovat nákupy, údržbu techniky, rozmisťování techniky, údržba aktuálnosti té dokumentace, která se na to váže.

Rozumím. Pojímá záchranná služba ty mimořádné události na více druhů? Mám teďka na mysli, velký počet zranění, vznik mimořádné události, při fungující technice a plynulosti vysílání složek, ovšem mimořádná událost může znamenat pro záchrannou službu i nějaký například výpadek telefonní sítě, výpadek proudu,

ohrožení samotného fungování. Pracuje záchranná služba s koncepcemi vícero druhů vlastně ohrožení?

No, pracuje a musí pracovat. Protože se pohybuje kromě činnosti podle svého zákon o záchrance, to je ten zákon z roku v roce 2011, v prostředí zákonů krizových, a to v prvé řadě zákonu o IZS, který dělá základní složkou sytému a zákona krizovýho, který ji říká, jaký má působnosti, pravomoci a do jakého prostředí je zapasovaná při řešení krizových situací. A ve vazbě na tuhle tu dokumentace je i ve vyhlášce, která ukládá zpracování traumatologického plánu záchranné služby realizováno rozdělení tipů událostí na 4 úrovně: poplach I., II., III. a IV. stupně. To je víceméně takový ten základ operační, pracuje s tím především operační středisko, jako ten hlavní prvek toho řízení.

Té úrovně krizové se týká v podstatě až III. a IV. stupeň poplachu, protože ten první poplach je mimořádná událost, kterou zvládáme v podstatě za chodu, bez nutnosti jakéhokoli posily, jen organizací výjezdů. To je ta situace, kdy vznikne mimořádná událost velkýho rozsahu, při které je zraněno více než 15 osob na místě, nebo je tam potřeba více než 5 sanitních vozidel s posádkou současně. II., III. stupeň, IV. stupeň - to už jsou ty situace, kdy třeba je potřeba buďto přisunovat další materiál, nebo další síly, je ta pravděpodobnost dost roztažena na delší časový úsek, než dejme tomu na několik hodin a váže se na tom při tom IV. stupni už vyhlášení krizového stavu. Takže to je podobné jako u hasičů, ti taky mají ten mimořádný stupeň poplachu, už se vlastně realizuje v podmínkách krizového stavu.

Hmm. Takže existuje více scénářů pro řešení mimořádné události, pokud bych se vrátil k základnímu členění, že fungování záchranné služby není dotčeno, ale je na jednom místě velký počet zraněných a scénáře, že záchranná služba má nějaký vnitřní problém ve fungování nebo v narušení plynulosti fungování.

Jestli můžu tady k tomuhle, tak tohleto je právě situace té krizové, krizovýho vývoje, protože ty první 3 předpokládají, že záchranka situaci zvládá tím, co má běžně disponibilně na místě prostě a je schopna to tam dostat bez nějakýho zpoždění, prostě máme to v zásobách jo, jsou připraveny postupy a tak dál. Jakmile ta situace začne ovlivňovat schopnost záchranné služby plnit ten svůj úkol, tak už je to pro nás jo i ta úroveň krizová jo, kdy musí vstupovat do hry mechanismy činnosti těch orgánů krizovýho řízení, tedy mimo nás, mimo naší vlastní organizaci. Krizový štáby magistrátu, kraje. Eventuálně řízení přímo z pozice ministerstva zdravotnictví, který na žádost kraje (hlasem zdůrazněno) může přímo začít koordinovat činnost zdravotnických záchranných služeb.

Vy jste tady vícero, vícekrát zmínil prvek dispečinku, krajské operační středisko. Nově, nebo ve vývoji legislativy vlastně se mluví o prvku kritické infrastruktury. Má krajské operační středisko nějaké významné postavení, nebo vyšší prvek

ochrany, právě z důvodu, že je vlastně jediným oddělením, nebo částí záchranné služby, která má to označení prvku kritické infrastruktury?

Je to trošku zase na delší hovor, nicméně ano, operační středisko krajské má, tak říkajíc výsadní postavení mezi ostatními prvky zdravotnické záchranné služby. Zdravotnická záchranná služba má v zásadě operační středisko, jako příjemce tísňových volání, které řídí pohyb posádek a vozidel po kraji a pak má výjezdová stanoviště s těmi prostředky, které zajišťují tu samotnou službu. Operační středisko je z legislativy prvkem kritické infrastruktury v působnosti orgánů zdravotnictví, nicméně bylo jmenováno prvkem stejně jako u ostatních záchranek krajů, takže máme vlastně 14 prvků kritické infrastruktury v republice na úseku zdravotnictví, ale určeným ministerstvem vnitra. A to z té logiky, že ministerstvo vnitra v rámci těch legislativních rozdělení působností odpovídá za činnost komunikace v integrovaném záchranném systému a v krizovém řízení. A operační středisko je právě prvkem té komunikace. Takže proto i v přípravách bezpečnosti zajištění tady nouzovýho provozu budovy je vlastně samostatným okruhem. Je to taková vnitřní pevnost hradu. (smích) Má zvláštní generátor proudu, má chráněný vstup, je tam prostě samostatný klimatizační okruh, je to prostě udělaný tak, aby pokud možno, když už teda se dějou i hrozný věci mimo objekt, tak na činnost, na schopnost operačního střediska, pořád řídit činnost záchranné služby, by se to mělo dotýkat minimálně. Prostě všecko je orientováno na to, aby z celé záchranky právě operační středisko bylo nejvíc chráněno. Z mýho pohledu, jako systémového krizaře, je to trošku nedostatečný, protože já teda dlouhý leta trvám na tom, že ministerstvo zdravotnictví sice akceptovalo, že má jiným ústředním orgánem krizového řízení ve své působnosti jmenovaný prvek kritické infrastruktury, ale vůbec nic nečiní pro to, aby ve své působnosti toho, kdo má garantovat dostupnost zajištění zdravotní péči obyvatelstvu, chránilo nějakými regulemi postavení prvku kritické infrastruktury, poskytovatele zdravotní služby jako takové. To znamená, že my máme sice jako záchranná služba povinnost chránit prvek kritické infrastruktury, ale nemáme povinnost mimo běžný provoz, prostě není tam explicitně uložena povinnost ve vztahu ke krizovému řízení zajišťovat schopnost zdravotní služby poskytovat urgentní péči. To prostě se ministerstvo zdravotnictví tváří, jakože se ho to netýká, přesto že, v podstatě, kdyby přestala fungovat zdravotní záchranná služba, tak zůstane fungovat akorát propojení komunikační mezi operačním střediskem a nemocnicemi a budou si navzájem popisovat ty davy lidí, který bezradně se snaží dostat přímo do nemocnice, protože záchranka jim nepomůže.

Pokud bych Vás poprosil, abyste se zpětně podíval, nebo zamyslel. Byl jste přizván v minulosti k řešení nějaké mimořádné události, nebo nějakého stavu na úrovni toho krizového štábu města?

Krizového štábu města ne, protože taková událost tady prostě nenastala za tu dobu, co jsem u záchranky, ale zúčastnil jsem se několika cvičení, a i cvičného řešení krizových situací, kdy se svolávaly ty štáby, ať už města nebo kraje. To samozřejmě ano.

A to svolání toho štábu probíhá formou, že vás někdo kontaktuje telefonicky?

Telefonicky a mailem. To je nastavený v systémech svolávání těch orgánů.

Je preferováno osobní setkání v budově kraje nebo města, nebo jestli můžete hovořit i o zkušenosti online hovoru, nebo vlastně moderních technologií propojení – hovoru, což třeba covid do určité míry prověřil, nebo vytvořil příležitosti pro tuto formu setkání.

Ano, zejména v posledních 3 letech, právě v souvislosti s covidem, především, používání těchto technologiích vstoupilo do praxe. Po dlouhé době, kdy se o tom jenom mluvilo. Každopádně z legislativy vyplívá, že minimálně při zahájení řešení těch událostí, tak ty iniciační setkání jsou vždycky osobní. Prostě se musí ten štáb sejít, navzájem si tak říkajíc per huba sdělit informace o stavu svých složek, schopnosti plnit úkoly v souvislosti s tou danou situací. A další činnost toho orgánu už může být delegovaná i přes ty spojovací prostředky. Problém je, což covid neukázal, protože to byla situace, kdy nebyly narušeny, nebylo narušeno fungování především internetu, tady těch sítí, takže to šlo. Problém je, když vstoupí do hry narušení funkčnosti těch technologií, který jsou postavený právě na tomhle a tady se ukáže jako zásadní nedostatek to, co se začalo řešit už ve druhé půlce 90. let, kdy se uvažovalo o zřízení naprosto autonomní tzv. sítě vládního spojení, která měla být rozšířena z té existující sítě opravdu jenom vládního spojení na síť krizové komunikace mezi všemi orgány krizového řízení. Z tohohle bohužel sešlo, protože obrovský náklady a tak dále. Protože autonomní sítě znamená samostatná kabeláž, napájení a všechno tady to kolem. Takže se spolehlo na to, že funguje teda internet, mobilní operátoři, a tak podobně. Jenomže teďka právě ta hrozba té energetické krize ukazuje, že tohle je ten okamžik, na který jsme upozorňovali my, jako krizaři, že může naprosto fatálně omezit tu komunikaci mezi těmi, kdo mají ty situace řídit.

Že může selhat spojení.

Jo.

Pokud bych si představil situaci, že se radíte se zástupci kraje nebo města a složek integrovaného záchranného systému. Je někdo konkrétní, komu byste referoval z organizace zdravotnická záchranná služba výsledky, nebo průběh těchto krizových štábů?

Já, pokud bych byl na místě krizovýho štábu, nebo té stálé pracovní skupiny krizovýho štábu magistrátu, tak bych komunikoval s operačním střediskem, protože to je k tomu určeno. Paralelně bych samozřejmě komunikoval v podstatě

s kýmkoliv v rámci organizace záchranné služby, koho by se týkalo plnění toho úkolu. A měl bych na něho dostupný spojení. Především s krizovým štábem záchranky jako takové. A pro mě logicky asi nejblíže cestou vedoucího oddělení krizové připravenosti, protože ten funguje něco jako tajemník krizového štábu kraje, magistrátu, tak tady sekretariátu krizového štábu záchranky. Přestože to je jen takové přirovnání, protože ten náš štáb je prostě štábem nepoměrně menším a zaměřeným vysloveně k zajištění splnění těch úkolů záchranky. Šéfem je ředitelka, štáb tvoří náměstci plus tisková mluvčí, plus lidi, který prostě paní ředitelka k tomu potřebuje vzít a samozřejmě vedoucí oddělení krizové připravenosti, eventuálně krizový manažer, kteří prostě do toho nejvíc z okruhu těch lidí vidí.

Děkuji. Pokud bych se trošku ohlédnul na tu událost Tornáda. Já to reflektuji ve své diplomové práci. Které zásadní změny v organizaci vyvolala mimořádná událost Tornáda z Vašeho pohledu?

Takhle. Má to dvě roviny. Jedna rovina je, jestli došlo ke změnám ve funkčnosti nastaveného systému reakce. Tady si myslím, že k žádným zásadním změnám nedošlo, ani nemohlo dojít, protože to je postavený na tom, jak záchranka funguje.

Máte na mysli aktivizace dostupných zdrojů?

Z pohledu toho systému vyslání a organizace té činnosti na místě. To je prostě popsaný v traumatologickým plánu, to je prostě ta běžná činnost, která nemůže ani doznat nějaké zásadní změny v důsledku prodělání mimořádné události. To je něco, co je ozkoušený desítkami let, a 15 let existence krajského zorganizování záchranek na tom nemůže nic zásadního změnit.

Druhá rovina je ta rovina personální, a změny v organizační struktuře řízení záchranky. A tady samozřejmě ke změnám došlo, protože se ten způsob řešení té situace vyhodnocoval, došlo se k nějakým závěrům, já do těch hodnocení tak úplně nevidím, nemám všecky informace, protože jak říkám, jsem prostě referentem, takže se mě na spoustu věcí samozřejmě vedení neptá, nicméně došlo z vnějšího pohledu k zásadní změně v rozdělení dřívějšího funkčního propojení oddělení vzdělávání a krizového řízení - krizové připravenosti, oddělení krizové připravenosti bylo převedeno do působnosti náměstka pro zdravotní péči a oddělení vzdělávání zůstalo pod působností těžko říct teďka nevím, úplně se o to nestarám. Zajímá mě linie toho krizovýho. Ale byla zrušena i funkce náměstka pro vzdělávání a funguje jen oddělení vzdělávání, ale na koho v tom pavouku organizačním, konkrétně funkčně napojeno, to teď nevím, musím se podívat. No a tahle ta změna pravděpodobně bude ještě pokračovat i dál, protože z logiky té krizové připravenosti řízení pravděpodobně se dojde i k tomu, že to oddělení krizové připravenosti bude navěšeno jako samostatné oddělení v přímé působení ředitelky. Já tenhle ten..

To je nějaký výhled do budoucna? Možný?

To je výhled do budoucna, možný. U některých záchranek to takhle funguje už a je to systémově správně, protože zajištění funkčnosti organizace, která je základní složkou integrovaného záchranného systému, jakožto jednoho ze základních systémů zajištění bezpečnosti státu, je propojena prostě s působností ředitele. Ředitele statutární zástupce té organizace a kromě toho, že samozřejmě odpovídá za to, co ta organizace dělá za normální situace, tak on je odpovědný za to, že je připravená na svou činnost za mimořádných situací. Rozhodně v této odpovědnosti nefiguruje osoba žádného z náměstků. Bezprostředně.

Takže se to zkrátí….

Takže by se to mělo zkrátit a systémově by to mělo být nastavený, prostě ředitel, který odpovídá i za oblast krizové funkčnosti, krizové struktury a jsou ti všichni, kteří odpovídají za plnění úkolů.

Dalo by se říct, že tato událost, toho tornáda proměnila způsob komunikace vedení? Nějaké systémové, nebo nějaké výraznější, zásadnější změny komunikace?

No, zase. Musím připomenou, že jsem referentem.

Ano

To znamená, že já ve své pozici, žádnou zásadní změnu nepociťuji. Jenom prostě tím, jak já sám jsem řízenej vedoucím oddělení krizové připravenosti, tak jenom vlastně beru za svý plnění úkolů, který jsou mi svěřeny.

Postupně se dostáváme k závěru našeho rozhovoru. Mám tady otázku, jestli souhlasíte s tvrzením, že mimořádná událost tornáda, byla natolik mimořádná, že se na takovou událost nelze připravit.

S tím bych nesouhlasil, protože především, a to není z loajálnosti k záchrance, jak říkám, mám prostě za sebou historii působení v jiných úrovních řízení. Tak právě vůči záchranné službě, a ne jenom teda naší, ale my jsme prostě nesli to gró té zátěže, ukázala, že ze všech složek IZS JMK byla naše záchranka nejlépe připravena. V řešení té situace. A tady nejde o to dělat z té události nějaký alibi proč něco, proč jsme nebyli schopni něco udělat. Ale naopak poukázat, ano, pravděpodobnost takovéto situace je minimální, ale jestliže jsme průběžně připravovaní na události běžného rozsahu, tak jsme zákonitě připraveni v přijatelných mezích, v akceptovatelné úrovni, na fungování za jakýkoliv horších situacích. Budeme za nich fungovat tak jak to máme nacvičený, naučený. A zahaprovat může a taky zahaprovalo jenom řízení na místě událostí, komunikace mezi tím, kdo je ze zákona garantem řízení té situace, a to byl hasičský záchranný sbor a potažmo nad ním teda krizový štáb kraje, ale především tedy ten hasičský záchranný sbor, který je vlastně tím, kdo drží v rukou opratě krizového řízení na území. A těm trvalo podstatně dýl než nám, než se zorganizovali a než

to začalo fungovat. Ale to není z mýho pohledu omluva pro ně, že přišlo tornádo, který jsme nečekali. Ne, oni měli být naprosto připraveni na to, že je to prostě situace velkého rozsahu, která může zkomplikovat komunikaci, činnost pojítek a tak dále, ale ti lidi musí přesto vědět, co mají dělat. Jakým způsobem se mají zorganizovat.

Takže poukazujete na tu vnitřní organizovanost těch jednotlivých konkrétních složek IZS.

Ano, jako nesouhlasím s tím, že se na to nelze připravit. Ano, souhlasím s tím, že tato událost byla, dejme tomu, takovou tou pověstnou černou labutí. Prostě ta událost, která sice má sama o sobě devastující účinek, ale má tak malou pravděpodobnost, že se na ni standartně nepřipravujeme. Nicméně, přijít může a ona přišla. Ale my musíme být přece připraveni na jakoukoli událost mimořádného rozsahu, tak jak nám ukládá zákon a tady si myslím že my jako záchranka jsme uspěli.

Můžu zmínit poslední moji otázku. Co vy hodnotíte, nebo vnímáte jako v oblasti stylu vedení nebo komunikace, co je podle vás jako klíčové při řešení mimořádné události III. nebo IV. stupně, řekněme ty obávané mimořádné události? Co je v té oblasti stylu vedení a komunikace pro vás při řešení takovéto události klíčové?

Z mýho pohledu je klíčové to, co není jenom u záchranky, ale taky hasičů, policajtů a tak dále, že jestliže praktikující u nás zdravotníci jsou ve vedoucích funkcích, tak aby se s okamžikem vyhlášení vyššího stupně poplachu prostě odprostili od snahy zachraňovat, protože oni se stávají krizovými manažery. A to je priorita jejich působnosti, v tom okamžiku. Když se zapomíná na tohle to, když se upřednostní ta schopnost zahraňovat před tou povinností řídit, tak je to vždycky malér.

Tak Vám mockrát děkuji za Váš čas…

Ahoj, představovat se nemusím. Chtěl jsem se zeptat na úvod na pár otázek, který jsou úplně pro všechny stejný, tak začnu. Pokud dojde k MU jakéhokoliv stupně, jak se to dozvíš?

Tak zaleží, co to je za událost. Pokud je to něco velkýho, tak to kolikrát člověk může zachytit ještě dřív než vůbec interně. Ale interně je na to nastavený systém. To znamená přijde SMS, kterou posílá dispečink na základě prostě té výzvy. Když je to něco většího, tak to přichází ještě kolikrát dřív jako cestou tiskových mluvčích, ale to zaleží, co je to za událost. Ale standardně je nastavenej systém SMS.

Dá se mluvit o tom, že jak jsou ty 4 stupně MU, že z každého toho stupně nebo řekněme z toho I. a II, stupně a potom z toho III. a IV. stupně, jako ty velké události, že tady v případě těch MU nižšího stupně, potažmo vyššího stupně vyplývají nějaký konkrétní úkoly, povinnosti, pro tvoji osobu, pro pozici vedoucího dispečinku?

Tak samozřejmě, no tak i u těch menších, tak u těch menších stupňů, u těch jedniček většinou jakoby nic, to maximálně v případě, že jsem v práci, pokud to jsou vyšší stupně, tak potom už je svolanej krizovej štáb, tak pak určitě ano.

Dalo by se mluvit o tom, že je v případě těch vyšších stupňů MU, je nasnadě se co nejdříve nebo v nějakém čase se setkat osobně? Anebo, nebo ta informovanost, ta, ta, ta informovanost probíhá po telefonu?

Jako přijet na místo? Jo, většinou jo, většinou jezdím. Ale taky člověk může mít dovolenou, tohle stoprocentně postavený být nemůže. Ale většinou jezdím sem, protože ale když to jsou ty malý stupně, než se to zjistí, je blbej ten první čas, než zjistíš, jakýho je to rozsahu no, takže tam jako může být nějaký hluchý místo, kdy naopak spíš častěji to je nadhodnocený a jede se jakoby zbytečně, planej poplach, než jako že by to bylo opačně, ale samozřejmě jsou situace, který tak vůbec nevypadaj z první výzvy, a to jako pak ta realita je jiná. To jde težko, ne vždycky to jde stoprocentně odhadnout z té první výzvy. Když spadne letadlo nebo se ti srazí dva vlaky, tak je to jasný, ale pokud to jsou takový plíživý viz tady třeba ty napadený a podobně, tak tam prostě ta prvotní výzva může vypadat naprosto nevině.

Když se podívám na MU, tak si dokáži představit že veškerá technika a veškerý jako zdroje sanitek jsou funkční, jsou v pořádku a MU vzniká, jako je toho typu, že na nějakém místě na území JmK je velký počet zraněných. A pak si dokážu přestavit MU, která se týká třeba výpadku nějakýho plošnýho proudu nebo výpadek techniky, kdy vlastně nejsou zranění, ale je ohrožena plynulost fungování ZZS. Dělí záchranka nebo počítá se s více scénáři tady těchto MU?

Ty scénáře jsou. Všechno, ohrožení kyber bezpečnost, na to máme nastavený systémy, a pak samozřejmě stupně postižení zdraví podle počtu pacientů, ale co se týče těch jiných událostí, to znamená ohrožení dispečinku, evakuace, rozložení budovy nebo ten kyber útok, ten je teď je potenciálně velké riziko, na to jsou nastavený scénáře a přesné postupy.

Rozumím, Zákon mluví o ochraně kritické infrastruktury a vlastně z celé organizace záchranné služby je vlastně dispečink jediným pracovištěm, který splňuje tyto parametry. Zasluhuje si v rámci krizových plánů nějaké speciální pozornosti v rámci ochrany kritické infrastruktury?

Jo, určitě jsme to řešili, řešili jsme to hodně za covidu, kdy se dělali speciální opatření, protože v momentě, kdy bys ohrozil jako chod kolem třeba teďka nemocnosti personálu, tak tam byly přesně daný, byl na to nastavenej přesně systém, kolik procent těch zaměstnanců je nemocných a pak až opravdu při těch nejvyšších stupních, kdy je omezená práce na pracovišti a ti lidi ani nechodí domů, takže na to taky máme nastavený jako režim, kterej je vlastně, tak jak byl nastavenej za covidu, tak jde ohnout na nějakou podobnou událost, je to o tom, kolik procent personálu prostě v danou chvíli nemáš.

Tady to trošku zaznělo, já se jenom ujistím, že jsem to správně pochopil. Pokud tedy dojde k nějaké MU vyššího stupně a je svoláván krizový štáb záchranky, tak ten první kdo iniciuje to svolání, to vychází z dispečinku nebo? Můžu ještě nabídnout, jestli je to paní ředitelka, která má hlavní slovo a nebo třeba oddělení krizové připravenosti.

Dispečink dává tu primární jako vůbec iniciaci a pak je to v souladu s krizařema v podstatě a tak nějak pracujem v takové poměrně úzké skupině, takže. Většinou ale to vychází jako dispečink, vedoucí dispečinku, krizaři. Takže takhle jakoby trojúhelník. Ale samozřejmě může to být iniciovaný i jiným způsobem. Tím, že většina z nás prostě je ve výjezdu, tak i ty zkušenosti můžou znamenat to, že prostě to paradoxně zachytne dřív, než vůbec ten aparát se stihne nastartovat někdo z nás, kterej prostě je zaprvý v práci nebo zadruhý máme SOSnow, takže i to je jakejsi pomocnej mechanismus, kdy prostě člověk může být jako v obraze a zachytit věci.

To stejný máme nastavený jako stran hasiči a policie, protože to byl problém, že jedna složka iniciuje v podstatě nějakou mimořádnou událost, kterou ale v danou chvíli se zdá, že je jenom pro ni, ale potenciálně to přenese riziko pro jinou složku, takže na základě toho jsme teďka nastavili, že určité skupině zaměstnancům chodí mimořádné zprávy o MU nebo aktivace vyšších stupňů MU od každé složky. To znamená typicky je to krásně vidět na hasičích, když mají prostě druhej, třetí stupeň, mají požár a hoří jim tady půlku kraje, tak nás to v podstatě vůbec jako se zdánlivě v té první fázi netýká, ale sekundárně ano, protože my tam

nemáme v případě potřeby takový support HZS, jak máme normálně. To je jedno riziko obrovský, takže když tam hoří půl lesa, tak my to vůbec netušíme a zadruhý, protože nám potom nemůžou vyjít vstříc, když něco potřebujem a zadruhý to může výrazně ohrozit jako nebo generovat i další postižení zdraví, jo. To znamená i těch hasišů zasahujících čehokoliv. Takže tohle třeba považuju za důležitou věc, že to jsme jako nastavili, to nebylo. Jo, takže opravdu chodí a je to pak na tom, jak si to my vyfiltrujem, jestli to přepošlem na dispečink dál nebo ne. Protože ne vždycky, ale je to kvůli tomu, že kdyby náhodou některá ze složek zachytla iniciaci, jak bylo to tornádo. Protože pokud některá z těch složek zachytla už něco, co ta druhá ještě netuší, protože to šlo postupně, tak máme možnost se jakoby rychleji: „Hele bacha, tohle je problém." Takže tohle funguje, funguje to směrem HZS a PČR. A co jsme to probírali na republikové úrovni, tak tohle zatím jako nikde neměli.

Chtěl bych se zeptat na poslední věc, co se stalo, k tomu předchozímu. Jestli v případě povolávání záloh nebo řešení nějaké MU toho vyššího stupně, jestli jsou konkrétně využity pozice vyplývající z organizačního členění jako vedoucí ÚO, staniční sestry? Jestli tito lidé, kteří mají tu lokální znalost, v rámci členění záchranné služby, jestli i na ně ten informační tok?

Ano, ta informativní SMS vždycky jde podle toho, kterého ÚO se to jedná, to znamená, vedení organizace tak v podstatě v případě vyšších stupňů i tomu personálu té dané

Takže ta informovanost tam...

Ten systém je tak nastavený, že tam vlastně se může zohlednit, přímo kterého je to ÚO.

A poslední otázka z této první sady otázek. Jestli dispečink sleduje nebo má přehled o počtu záložních sanitek na ÚO pro řešení, o nějaké kapacitě záloh?

Teď už jo. Máme systém aut, který jsou předschválený pro MU a je to nastavený tak, že je to ujednodušení, protože obrovskej problém bylo, že jedna věc je prostě svolat, ale pak ty lidi si nemaj kam sednout, ty auta nejsou nachystaný a prázdný auta jsou k ničemu. To znamená, že musí být jako opravdu generovaný nebo spíš garantovaný tak, že na té, na tom daným ÚO prostě tohle vozidlo je tak, že do něj sednu a jedu. A součástí k tomu je udělaná ta druhá část k tomu komplementu, což byl obrovský problém, že ty lidi se sice jako, když už našli auto, tak se neuměli sami tu

službu vygenerovat, což extrémně přetížilo dispečink a tohle není možný, takže tady je utvořenej ten systém tak, že ty auta jsou předgenerovaný a to dokonce i tak bez typu výjezdovýho prostředku, to znamená přijde na místo lékařská posádka, tak si to sami automaticky změní, takže tam je možnost, tam pro toho operátora je to, že jenom svolá, že chce a může si říct, buďto plošně pro celou organizaci, a nebo řekne: „V téhle oblasti a v téhle oblasti svolám tohle konkrétní auto." A to konkrétní auto má svoji konkrétní obsluhu a tomu dispečinku je to úplně jedno, prostě najednou to autíčko mu skočí do připravených prostředků na základně může ho použít vůbec ne pro MU, ale případně pro pokrytí té dané oblasti běžným tím a souvisí s tím teďka už nově i systém výluk.

To znamená, v případě že to daný ÚO z nějakýho důvodu to auto, který garantuje normálně, že má, nemá něco technickýho, tak se prostě stalo z nějakýho důvodu, to auto třeba od-do není k dispozici, tak to dávají systémem výluk, to znamená ta operátorka na první pohled vlastně ve výlukovým systému vidí, že to auto tam teď není.

Jo, dá se mluvit o tom, že teďka popisuješ změny, které byly vyvolány tou událostí Tornáda, nějaká reflexe?

Určitě.

Dá se i mluvit o změně na úrovni způsobu nebo formy nebo úrovně komunikace vedení záchranky, v rámci toho krizového štábu?

Jo, určitě, tam to funguje úplně jinak, je to nastavený.

Dalo by se mluvit i o tom, že to změnilo trošku nebo do určité míry kulturu, organizační kulturu záchranky? Že ta událost Tornáda jako proměnila záchranku, je jako záchranka, fungování záchranné služby výrazně prostě proměněný?

Tak některý věci jsou změněný, jsou reakcí na to, ale jako ty změny co jsou, ať pozitivní nebo negativní nevychází jenom z tornáda. Tady je prostě vliv dlouhodobýho covidu a těch všech jakoby pokud covid nazveme za MU, prostě protrahovanou MU, tak myslím si, že za mě to je můj názor, že to mělo daleko větší vliv na psychiku a na všechno u těch lidí, než jako to vlastní tornádo, tam bylo taková ta špička, ale to je můj názor čistě, jo. Myslím si, že jakoby pokud nazveme MU jako covid, tak ten si myslím, že měl daleko větší vliv a dosah do všeho, od psychiky, přístupů a všeho, ale říkám, jiní lidi můžou mít jinej názor. Jako samozřejmě, to

tornádo taky udělalo své, ale myslím si, že v tom globálním efektu tady tenhle vliv byl větší, ale to je můj názor.

Děkuju, to je důležitá poznámka a zeptám se na otázku, kterou se ptám všech: Souhlasíte s tvrzením, že MU Tornáda byla natolik mimořádná, že se na takovou událost prakticky nelze připravit?

No jakože takhle na toto si myslím, že úplně nikdo připravenej nebyl. Umíme hrát hru, že máme prostě MU teď s časem A, kdy to vzniklo, protože tady na tomhle hřišti se nám srazily ty dva vlaky a tady tu hru hrajem s většíma či menšíma problémama. Každá MU někoho vyškolí a každá MU, ať je jakákoliv, najde díru v systému, protože ten systém prostě je nastaven na určitý standardizace a nevymyslíš všechny situace, který se můžou stát. Takže tam spíš si myslím, že taková ta všeobecná pokora k tomu by měla být, ale ne jenom u nás, ale fakt se dívat i jinde, protože tak jak po tom tornádu si šli všechny záchranky do sebe, nejenom my a začali přiznávat: „A my to nemáme a tohle my taky neumíme, tohle bychom vůbec nezvládli." Tak to tornádo nezměnilo organizaci jenom u nás, ale dost změnilo i v jiných záchrankách, protože vidím to i třeba ze zájmu o sdílení tady těch zkušeností, sdílení vlastně jako vůbec analýzy toho, co se nám stalo a kde jsme si ty zuby vylámaly a kde, jak a jakým způsobem na to třeba zkoušíme dál reagovat, jestli ta cesta té reakce je správná nebo ne ukáže až další MU. A za mě, jako ta pokora těch ostatních záchranek je poměrně taková jakoby pozitivně to vnímám, že si opravdu musí lidi sáhnout do vlastního svědomí ještě a říct si: „Hele, tohle taky neumíme." A trošku se podívat i jinde a myslím si, že i to tady jako je tak, že my si tady teď díváme i jinde, jak to je, protože proč vymýšlet vymyšlené a hlavně si vylámat zuby tam, kde si to už vylámal ten druhej. Jo, takže já si myslím, že ten dopad nebyl jenom lokální, ale byl jako..

S přesahem..

Určitě. Protože někdo ti to řekne oficiálně a spousta z nich ti to řeknou neoficiálně s tím, že by to sami taky vůbec nezvládli a že by bohužel nezvládli ani tak, jako mi tenkrát. Takže za mě ty mimořádka, na žádnou nebudeš nikdy připravenej a ikdyž si namodeluješ a budeš ju chtít celou zopakovat, tak stejně nikdy nebude stejná, protože to vystihneš v jiným rozpoložení, je tam, určitou roli tam hraje prostě lidskej faktor, že ty můžeš mít nastavenej systém jak chceš, ale k tomu si složíš lidskej faktor prostě operátorů, lidí, kteří prostě jsou nevyspaný, špatně něco, teď se to celý jako semkne a pak se to valí jedno na druhý, takže já myslím, že nejde

jenom říct: „Hele, mimořádná událost je tak a tak, tady jsou nastavený pravidla a takhlens to funguje.“ Ale pořád, ikdyž to budeš mít nastavený jak chceš, tak podruhý to dopadne stejně jinak, protože se ti posčítá okolnosti i který by tě nikdy nenapadly a může to paradoxně tady tyhle věci udělat úplně obrovskej problém, kterej bys, jako nikdo dopředu nevymyslel. A to si myslím, že tohle bylo Tornádo. Že nás nikoho prostě nenapadlo, že se tohle může stát, že se to může stát tady, to je první věc a hlavně jak to mělo ten plíživej charakter.

Rozumím. Poslední takové téma, které mě zajímá. Z pozice lidí, kteří mají na starost kolektiv nebo mají někoho pod sebou, jaké byly reakce zaměstnanců při řešení té MU. Setkali jste se při řešení MU s reakcemi od zaměstnanců nebo kolegů, které považujete, do budoucna ne úplně jako vhodné nebo ptám se oboustranně. Na reakce, které vás mohly překvapit a na reakce, které vás třeba potěšily. Je to takový ten příklad dobré praxe, kdy se jakoby setkají to očekávání od té reakce.

Hele, tady jako očekávat nějak extrémně pozitivní reakci na cokoliv, to se prostě nenosí. Takže ta společnost je tak nastavená, a za mě prostě tady kór, že nikdy nebude nic dobře. A ten negativismus je natolik velký, že za mě je tohle špatně. Ale to je dlouhodobým globálním nastavením jako společnosti a ta záchranka je jenom odraz, protože je prostě špička toho, že je poslední štace a nemá to kam dál posouvat. A to je i pro běžný provoz, pro MU, cokoliv. To znamená, že cokoliv se takovýho stane, tak jak jsem říkala před tím. Prostě nikdo se na to nemůže připravit, ale může být připraven líp nebo víc, ale stejně prostě můžou být nadlimitní situace, který nečekáš a ze spodu vždycky přijde totální kritika na základě dojmů, dojmologie a pojmů a pocitů, která prostě je stavěna dřív, než jsou daný fakta. Takže za mě tohle je špatně. No ale to takhle prostě je a pochybuju, že někde je to jinak.

Dá se mluvit o tom, že při řešení MU člověk zaujme trošku jiný způsob komunikace jako styl vedení, aby tu MU zvládl?

Měl by.

Dalo by se to nějak popsat, třeba jako v čem se to odlišuje oproti běžnému provozu, kdy není ten faktor toho času a té potřeby to prostě?

Tak už jenom restrikcí péče, věnuješ se mimořádné události na úkor toho ostatního, když to řeknu jako příklad přestaneš jezdit trojky (výjezdy nízké naléhavosti, pozn. autora), přestaneš jezdit hraniční dvojky,

protože prostě nemáš čím a daleko víc musíš, jedeš v omezeným režimu i na úkor toho, že prostě pacient, kterej by za normálních okolností dostal třeba plnou péči nebo nějakou péči, tak teď ju nedostane, protože prostě nejsou kapacity a ty jsou vyčerpaný, to jako určitě a od toho se to všechno odvíjí. Tam samozřejmě, to je otázka, jak moc na to ty lidi jdou připravit a když někdo jako má sklon k, to zase narážíš na psychickej přístup toho konkrétního člověka, každej je prostě stresově nadlimitní situace řeší jinak a prostě pokud si...nevyzkoušíš to, můžeš simulovat jak chceš, ale pokud toho člověka nedostaneš do nadlimitní situace, tak prostě nevíš, jak bude reagovat. A zase je to o konstelaci těch konkrétních lidí v tom daným místě, jakým způsobem prostě se přehodí a jak moc to umí. Samozřejmě tréninkem se můžeš dostat dál, ale můžou tam vzniknout naprosto neřízený situace.

Jo, který nemohl nikdo očekávat, protože ti lidé nebyly vystaveni tomu.

Ne a nebo i když je tomu chceš vystavit, tak pořád jako to není takovýho rozsahu jako to vlastní a pořád to je to, co jsem říkala, že pro každýho to máme jinak nastavený. Nadlimitní situace pro tebe může být, když se dostaneš do typické situace, kterou druhej záchranář ani jako vůbec nehne brvou a tebe to úplně složí, protože ti to naváže na nějaký tvoje životní rozpoložení a připomene ti to něco, co je trauma a jenom to prostě otevře Pandořinu skříňku a při tomhle je toto horší. Já si vzpomínám, že pro mě první pohled na tom místě toho Tornáda jakoby vnitřní pocit bylo: „Je válka." Prostě pohled úplně hroznej, apokalytickej a teďka když člověk vidí, co se děje kolem a co se děje třeba jako v těch okolních státech, tak si najednou říkáš, jakože si možná nebyl daleko od pravdy, takže tady takovej existenční strach má určitej vliv, protože ty lidi pořád mají svoje rodiny, mají strach. Něco jinýho je jít do prostě běžnýho výjezdu, kde jako pořád se cítíš relativně bezpečně, ale tady najednou to relativně bezpečně není nikde, tam bezpečně nebylo. A nikdo nevěděl jakýho rozsahu, takže tam určitě jako přichází i ten strach těch lidí, konkrétně zasahujících, protože najednou si můžeš uvědomit: „Ty jo, ale já se nemusím vrátit." To nějak si v tom běžným provozu prostě neumíme, tolik neuvědomujeme, alespoň si to myslím. Jako jsou lidi, kterým je to úplně jedno, ale myslím si, že do určitýho jako procenta lidí tohle může vstoupit, tento faktor.

Poslední otázka už je taková volnější. Co je podle tebe v oblasti stylu vedení a nebo komunikace v rámci ZZS podle tebe klíčové pro řešení MU vyšších

stupňů? Co je v téhle oblasti, oblasti stylu vedení a komunikace, jako kolega vs. kolega nebo nadřízený vs. podřízený, při řešení tady těchto MU vyšších stupňů klíčové? Na čem to závisí?

V dodržování pravidel a respektování hierarchie. Jako tam prostě pokud tohle nefunguje, tak to nikdy nedáš dohromady, pokud každej si to dělá podle sebe a "já to umím líp a ty prostě", tak to... Tam se musí respektovat nějaká nastavená struktura a každej, za mě teda, protože v momentě, kdy to si každej začne dělat, jak chce, taksi myslím, že to nemůže fungovat. Otázka pak je, co jsem říkala, že nepřipravíš se na všechny události, ale tady na tuhle otázku jde odpovědět velice široce, jako jo. Komunikace, no, těžko říct no, to je o běžným respektu k tomu, dispečink versus výjezd a nemusíme chodit do mimořádné události. Jsou lidi, kteří nejsou respektováni a respektovat nebudou, protože mají svůj názor. Pokud máš ještě při takové události jako ještě moc názorů a moc ega, tak se to těžko pak dá dohromady.

Je něco, co tady nezaznělo a vůbec a týká se tady té oblasti, problematiky těch MU, připravenosti na ně a byla by škoda, kdyby to nezaznělo?

To nevím, asi mě nic nenapadá.

Tak moc děkuji za rozhovor.

Ahoj, mám tady otázky, tak začnu. Pokud dojde k mimořádné události jakéhokoliv stupně, jak se to dozvíš?

Já se to dozvím, pokud někdo cvakne tiskovou mluvčí, jako TM na dispečinku, tak to dojde celýmu vedení, managementu, inspektorům provozu. A pokud je jakýkoliv MU, tak máme buďto skupinu multiplatformní aplikace jako dispečink, pak další skupinu jako krizové řízení nebo jako krize na dispečinku s klukama s krizovým, další skupina ještě vlastně máme s vedením a další možnost co je, tak je odeslání SMS MU. To mi začne zvonit telefon a přijde SMS. Samozřejmě přes aplikaci SOSnow nebo i z domu se můžu přihlásit na dispečink.

Dá se mluvit o tom, že máš povinnost nějakým způsobem reagovat? Na to oznámení?

Otázka je, co je to povinnost. Jako povinnost. Pokud jsem na telefonu, tak určitě to povinnost moje je a měl bych na to reagovat. Pokud budu samozřejmě někde mimo a nebo budu na dovolený, tak bohužel.

Dalo by se, ta reakce na tu mimořádnou událost, dala by se rozdělit na nějaké povinnosti nebo očekávání v případě těch nižších stupňů, I. a případně II. stupně a potom výrazně jiná reakce v případě toho III. a IV. stupně?

Určitě, když to jsou nějaký nižší naléhavosti, přijde nám to, tak už si voláme a přemýšlíme, co dál. Abysme předešli tomu, co bude následovat. Takže když mi přijde SMS, já nevím, třeba převrácenej autobus, tak už řešíme dál, kolik lidí by se mohlo svolat, jak to vypadá na dispečinku, jestli je něco potřeba a řešíme to. Viz třeba ta Břeclav, to jsme všichni věděli hnedka v sedm ráno jsme si volali s managementem co a jak, jakej bude další postup, co můžeme udělat pro to dalšího.

Tady na tomto příkladu, dá se mluvit o tom, že je preference se osobně setkat na jednom místě, a nebo ta prvotní domluva probíhá po telefonu formou zavolání?

Myslíš jako domluvit se s velitelem zásahu?

Ne ne, myslím právě v rámci této organizace, ta domluva toho vedení, aby lidi mezi sebou si dali vědět, že ví o tom, že se něco děje.

Já si myslím, že je super multiplatformní aplikace, že si napíšem a všichni to potvrdí, že to četli.

Takže není nutné jezdit do budovy záchranné služby k nějakému jakoby osobnímu setkání?

Já si myslím, že pokud je něco v uvozovkách menšího, když to není Tornádo nebo něco takovýho velkýho typu, tak si myslím, že pro nás je příjemnější, pokud je to víkend, tak to pořešit přes ten telefon než čekat půl hodiny na někoho, než někdo dojede a tím pádem je ten člověk neaktivní.

Jasně, rozumím.

Je to asi individuální, záleží, o co se jedná.

Dalo by se hovořit o více druzích MU, mám teďka na mysli MU za situace, že všechno funguje, jak má, posádky jsou, ale je někde větší počet zraněných. A potom narušení plynulosti fungování samotné ZZS, mohl bych zmínit nějaký plošný blackout nebo porucha systému nebo vnitřních programů. Dá se mluvit i o tom, že je více druhů MU?

Určitě se dá, proto máme MU hlavně na dispečinku. To znamená, že když nám spadne SOS systém, musíme jet na papír. Když spadnou radiostanice, tak zas jedeme přes telefony, jo. Máme na to i checklisty, jak

postupovat, koho volat, co dělat, jak informovat posádky. Je víc možností, jak ty posádky informovat, můžem SMS jim hromadně poslat přes náš tablet, co tam máme krizovej nebo tablety co máme. Další možnost je přes SOS informovat ty posádky a další možnost je, pokud vypadne systém, tak informovat všechny posádky v terénu přes radiostanici.

A pokud jsi myslel ty větší události, tak tam vlastně jsme taky připraveni, protože máme taky různý checklisty, jak postupovat u toho. Ale člověk se může připravovat nakolik chce a pokaždý je ta situace úplně jiná. Ty auta, ten personál prostě není a musí se improvizovat různě. Ale to si myslím, že je problém ve všech složkách a na všech záchrankách.

Tím jsme trošku nakousli takové samostatné téma, že vlastně dispečink jako jediné pracoviště ze záchranky má tu čest, má parametry ochrany kritické infrastruktury nebo je to prvek kritické infrastruktury. Z toho ohledu MU, má dispečink jako pracoviště nějaké speciální nebo výsadní postavení v rámci ochrany, v rámci připravenosti na nějakou MU?

Ano, to má, protože jaks řekl, tak je to prvek kritické infrastruktury. Takže ten musí vždycky fungovat. Pokud nebude fungovat dispečink, tak záchranka celá spadne. Bohužel tak to je. Takže máme jak checklisty na výpadek, třeba i když na energie je to vcelku jedno, protože tady máme agregát, kterej to hnedka obslouží. Ale máme tam na požár, kdyby byl požár. Evakuace dispečinku, je tam kotelna hnedka vedle dispečinku, velice nebezpečná, jo. Může se stát kibernetickej útok, cokoliv. A například na ten kibernetický útok, myslím, že máme jako jediní v republice teďka izolaci dispečinku, jsme schopni zadat PIN a na pár kliknutí odizolovat kompletně dispečink od okolního světa, že se tam nikdo nedostane. Myslím jako kiberneticky, tady systémy pojedou v omezeným množství, budeme fungovat, ale jsme schopni se kompletně odstřihnout.

Hmm, v případě, že by tedy došlo k MU většího rozsahu, teďka mám na mysli větší počet zraněných, dá se mluvit o tom, že krizový štáb záchranky je primárně, to svolání nebo iniciování vychází od nějakého konkrétního oddělení? Mám teďka na mysli z dispečinku? A nebo záleží na situaci.

Jako primárně jako dispečink to nesvoláváme, svolávají to krizový nebo vedení a je na to zase další svolávací skupina multiplatformní aplikace, kdy odešlu zprávu a všichni, kdo jsou v krizovým štábu, tak jim to přijde. Plus další skupina, kde je kompletní management a můžem cokoliv řešit a ad hoc se domluvit na schůzce, třeba za covidu se to tak řešilo, že prostě

jsme se domluvili a třeba ten den jsme se ještě sešli nebo hnedka ráno druhej den.

Jo, takže není to tak, že by byl dispečink pověřen to zahajovat nebo svolat..

My akorát informujeme vedení o tom. Ale automaticky to neděláme, že bysme svolali.

Takže to svolání přichází od vedení.

Jo, většinou jo nebo po požadavku, pokud by to bylo třeba Tornádo nebo něco, tak teoreticky to můžeme svolat, ale primárně to neděláme.

Mám tady ještě poslední otázku z prvního tématu. Využívá organizace při přípravě na řešení MU vyššího stupně, jestli využívá funkční organizační prvky organizace? Mám teďka na mysli vedoucí územních oddělení nebo staniční sestry. Jestli je využita, tady ty pozice, členění struktury organizace, jestli využívá tady ten prvek podrobné členitosti k řešení MU nebo je to řešeno spíš centrálním povelem, plošně?

No, to je docela zajímavá otázka, protože si nevzpomínám, že by byla nějaká trojka, že bysme měli. Čtverka bal akorát jediní v republice u tornáda bohužel. Je to teďka udělaný tak, že máme vlastně auta na MU v dané oblasti a tam jsou jakoby k disponování nebo to mají to na starosti ty místní staniční nebo vrchní sestry v tom daným ÚO, který už mají skupinu lidí, který si už řešej. Ale že by přímo, když vyhlásíme trojku (III. stupeň MU, pozn. autora) tak každej úplně přesně věděl, co má dělat, to si jako nemyslím. Zas by to bylo si myslím ad hoc, že by se to řešilo. Ale ťukám (respondent zaťukal prstem o stůl, pozn. autora), trojku, čtverku už jsme tady neměli dlouho a snad nebudem, čtverku bohužel jo, ale...

To má vlastně blízko k povolání záloh, tak jestli, jestli to povolávání záloh lze řešit lokálně nebo je tam prostě centrální povel jako pro všechny, ať už je to jakékoliv ÚO?

Většinou se to svolává tam, kde ten problém je. A nebo můžu do Brna, kde mám ty posádky a můžu udělat si zálohu z nich, jo. Není to, že by celej kraj se svolal, protože na druhou stranu na co mi budou auta nevím na Blanensku, když je potřeba auta na Břeclavku třeba u těch migrantů. A vzdálenost? Než by mě tam dojeli, než se někdo setká, to radši si obsadím okolní plus Brno a mám zálohu.

A dispečink má průběžné informace o počtu případných záložních prostředků, vozidel. Potažmo lidských sil, kolik vlastně, s jakou kapacitou se..

Jediný, co řešíme, tak je všechny záložní auta, aby byly v rámci toho MU, pokud nejsou, tak to hlásit na dispečink. Už se plánuje, že by to bylo v systému, abysme to viděli online. A jinak v Brně, jestli třeba v Brně jsou dvě nebo tři, to jde vcelku mimo nás, protože ta situace je každej den úplně jiná. Ale ty záložky by měly bejt na tom ÚO pro to MU pro to svolání vždycky, naskládaný auto, pojízdný..

Dostáváme se k dalšímu tématu, a to k tomu, že proběhla událost Tornáda. Dá se mluvit o změnách, které byly jasně spuštěny nebo iniciovány událostí Tornáda a změnila přístup k řešení MU? Byla to natolik zásadní událost pro organizaci?

Určitě, myslím si, že nás to překopalo úplně o 180 stupňů, a to už z pohledu toho, že opravdu tornádo může být na jižní Moravě, což nikdo nečekal. Druhá věc je, že jsme viděli, jak lidi jsou schopni se dát do kupy, až nečekaně, během obrovsky krátké chvíle, což je super. A další věc, určitě se to změnilo v rámci jako managementu, dalšího plánování, jo, plánování dopředu dalších věcí, postupů a tak.

Dá se mluvit o změně komunikace? O změně způsobu vedení, vedení lidí, svých podřízených? Jako v těchto oblastech si zaznamenal výraznou změnu?

Myslíš komunikaci jako personálně?

Mezi lidmi uvnitř organizace, komunikace a způsob domluvy mezi vedením, pro případ řešení MU?

Určitě se to překopalo v tom, že jakákoliv nebo to v uvozovkách smrdí nějakým průšvihem, tak hnedka se informuje management, abychom o tom věděli.

Souhlasíš s tvrzením, že MU Tornádo byla natolik mimořádná, že se na takovou událost prakticky nelze připravit?

Za mě stoprocentně ano, se nelze na to připravit. A nikdo by to ani nečekal v takovým rozsahu, to jako stoprocentně.

Existuje u tebe obava, že dojde k nějaké MU III. nebo IV. stupně? Je někde obava, nepříjemnej pocit, že může vzniknout taková situace?

Obava je vždycky velká, protože když vidím provoz dopravní a letadla a všechno možný, tak jako to může přijít kdykoliv, ale prostě když to přijde, tak to bohužel přijde, nic s tím neuděláme. A jestli to přijde přes den, v noci. Buď to zvládnem nebo to nezvládnem. Jako jsme připraveni nebo

měli bysme být připraveni na to, ale jako nikdo není připravenej na trojku, na čtverku, bohužel.

Poslední, takové třetí téma, kterým se chci trošku zabývat je reakce zaměstnanců na nějakou nadlimitní situaci, řekněme mimořádnou událost. Máš nějaké očekávání ohledně reakce u tvých podřízených při vzniku nebo při řešení MU?

Reakce jsou, jsou typy lidí, kteří se toho děsí a bojí a nejradši by utekli pryč. Pak jsou typy lidí, kteří nechci říct, že se toho nebojí, ale je to v uvozovkách pro ně výzva, takže jakoby to zvládnou, i když by v životě nečekali, že by to zvládli, ale spíš reakce je taková, že prostě si zavolají o pomoc, zavolají máme tady to a to, jak máme postupovat, aby tam jako nebyly sami v tom průšvihu v uvozovkách.

Můžeš hovořit obecně o tom, že ses setkal s reakcemi, které byly pro tebe nevhodné nebo neadekvátní k úspěšnému zvládnutí, projití tou MU?

Je to pokaždý, když cokoliv většího řešíme, a jsou to negativní jakoby zpětný vazby s tím, že si myslej, že všechno zvládli v uvozovkách dobře, že proste udělali maximum, a pak vždycky, když je někdo něčím sekne, tam toto podělali, tamto podělali a většinou lidi, který tam nebyli na místě a vůbec netuší, co se třeba na tom dispečinku dělo. A je to takovej ten pocit, jakoby dobrý, fakt to zvládli, poslali ty posádky co měli, odtransportovali se pacienti a pak přijde takovej ten pocit nejistoty, že tak počkáme do zítra, kdo nás zase zm*dá, co jsme nezvládli.

V protikladu tady té otázce, můžeš mluvit i o reakcích svých podřízených, který tě výslovně velmi potěšily nebo který se dají označit za příklad dobré praxe, právě při řešení nějaké MU?

Určitě, je to hrozně super slyšet, že prostě když se něco stane, tak ten danej člověk, kterej to má na starosti řekne hele dost, jedem režim MU a ty lidi, ať jsou, jací jsou, tak prostě začnou pracovat najednou, že v hlavě přecvaknou a jedou to MU, takže neřešej kraviny, já nevím, nechci říct, že nesmějou se, ale je to vážná situace, tak prostě makaj ty lidi.

Dá se mluvit o tom, že se změní styl komunikace, styl jako vedení pro tu konkrétní chvíli toho řešení MU, je to vyžadováno, aby se komunikovalo a řešilo trošku jiným způsobem než běžný provoz?

Určitě, určitě, je to stejný jak na tom dispečinku, tak u IP. Taky člověk prostě musí být ráznej, musí vědět, co dělá a nemůže tam přijít a říct no,

tak jo, tak to nějak uděláme. Ne. Prostě člověk musí mít už hlavě daný v uvozovkách kroky a musí prostě ukázat, že on je ten vedoucí, ty lidi ho budou poslouchat, aby to odsýpalo. Jako u hasičů velitel zásahu, jo. Pokud něco se děje, on rozhoduje a ty lidi to dělaj. Jinak to odsýpat nebude, viz na tom dispečinku, prostě ten člověk, co to má na starosti, řekne hele, teď prostě jedeme, rozdělí úkoly a jede se, Jinak si myslím, že to v životě nebude odsýpat.

Jaký způsob vedení nebo styl vedení by pro tebe byl problém při řešení nějaké MU většího rozsahu?

Styl vedení asi, kdyby ty lidi to měli v uvozovkách v paži a prostě měli to furt na pohodu a neuvědomovali by si vážnost té situace, jo toto asi je takový nejhorší.

A poslední otázka, jestli bys mohl vlastními slovy říct, co je pro tebe prostě klíčové tady v té oblasti stylu vedení, komunikace při řešení? Tys už to tak naznačil nebo ptám se prostě znovu, ale je to samostatná otázka. Co je pro tebe v oblasti jako vedení, stylu vedení a komunikace při řešení MU vyššího stupně klíčový?

Aby ty lidi zaprvé dělali to, co maj, Když něco si myslím, že se má udělat a je to špatně, aby mě to řekli, protože jsme tým a né na jednotlivcích, aby se pak smáli a on to podělal. Ne. Prostě jsme tým. Takže ta vzájemná komunikace a samozřejmě prostě ten support od těch lidí. Jo úplně stačilo po tornádu, když někdo přišel a uvařil kafe, prostě dvaceti lidem a to bylo jak, to bylo v uvozovkách to nejlepší, donesl vodu a uvařil kafe. V životě bych nevěřil, že to člověku tak pomůže. Jo to jsou takový ty maličkosti, který prostě pomáhaj. Týmová prostě práce, asi to si myslím, že je to nejdůležitější.

Za mě je to vše, děkuji.

Já děkuju, bylo to krásný.

Ahoj, začnu s první otázkou. Pokud dojde k mimořádné události na území Jihomoravskýho kraje jakéhokoliv stupně, jak se to dozvíš?

Já se to dozvím pomocí radiostanice a pomocí mobilního telefonu. Dozvím se to ještě v rámci toho, že vykonávám pozici Inspektora provozu, se to dozvím taky na tabletu a to je asi tak všechno.

Mám teďka spíše, spíše teďka uvažuji, když nejsi v práci, nejsi ve službě.

Když nejsem v práci, tak se dozvím pomocí svolávací SMS.

Máš povinnost reagovat na to oznámení mimořádné události?

Řeknu ti, že si myslím, že povinnost na to mám, ikdyž mě trošku zaskočila tahle otázka. Ale asi tam ta povinnost asi je, si myslím. Nevím, jestli je to v pracovní smlouvě nebo to rámcově nějaká kolektivní smlouva, ale nevím teďka, to bych kecal. Ale asi si myslím, že jak bych to řekl, z toho principu té zprávy a té události asi reaguje úplně každý, buď může nebo nemůže.

Hm, mám teďka spíše na mysli, že ti dojde oznámení, že došlo k mimořádné události třeba I. stupně jako v rámci JmK.

Technická, jestli se nemýlím, tak oznámení o mimořádné události I. stupně vůbec nechodí, protože to jsou vlastně mimořádné události, který zvládne provoz jako takový.

Jo, takže ty spíš odpovídáš na to, když ti dojde SMS s žádostí o to, abys přišel do práce, na to svolávání.

Přesně tak.

Částečně jsi odpověděl vlastně na další otázku, jestli vyplývají pro tebe nějaké úkoly nebo povinnosti pro tebe jako specificky, v případě třeba I. a II. stupně té mimořádné události.

I. stupně nic, pokud nejsi ve směně, tak se opravdu domnívám, že ti žádná SMS nepřijde. A ve finále by se stejně postupovalo jako u toho II. stupně a vyššího stupně, že ti přijde SMS.

Setkal ses s tím, že organizace dělí mimořádnou událost na situaci, kdy vznikne nějaký počet zranění, ale záchranka jako taková funguje a na mimořádnou událost, kdy se to netýká zraněných, ale je narušena funkčnost organizace? Selhání techniky, výpadek telefonní sítě nebo výpadek proudu a podobně. Jestli se v organizaci dělí ta mimořádná událost na více druhů?

Já si myslím, nejsem si tím úplně jistej. Pokud dojde k blackoutu, tak si myslím, že ty SMS chodí prostě všem a pokud dojde ke srážce vlaků, tak ty SMS asi chodí taky všem. Tak v tomhle, dle závažnosti si myslím, jak ty technický, tak ty hromadný postižení zdraví, tak dle závažnosti ti to asi přijde, jestli se nemýlím.

A existuje tedy více scénářů pro řešení mimořádných událostí?

Já si myslím, že určitě. Ale upřímně mě nikdo s nimi neseznámil dopodrobna.

Pokud se zeptám, jestli si přizván k řešení obou nebo u různých těch typů mimořádné události, jestli jsi informován, potažmo přizván na řešení více typů těch mimořádných událostí?

Hmm, informován seš pouze jako tou SMS v rámci informování celý organizace, jako bazální, základ úplnej a ty vlastně dáš vědět jestli přijdeš nebo nepřijdeš. Pak následný informování a komunikace ohledně nějakých detailů probíhá většinou na nějaké multiplatformní aplikaci.

Takže tam vzniká samozřejmě nějaký jako kolize bych řekl, protože pokud tuto SMS dostane najednou 100 lidí, 100 lidí zareaguje nějakým způsobem a nejsou všichni provázaní ve skupinách. Já si myslím, že tohle je jeden z největších kamenů úrazu těch mimořádných událostí, právě ta komunikace na začátku, aby člověk věděl, co se děje, jak přesně a tak dál, jakej bude vývoj a tak.

Pokud bych teďka jenom udělal výjimku a představil si situaci, že jsi v práci v rámci IP, vyplývají pro tebe specifické úkoly v rámci řešení MU?

Vyplývají pro mě specifický úkoly jako takový, že jsem předurčen k tomu být vedoucí zdravotnické složky s tím, že samozřejmě je tam důležitý faktor času, kdy se tam dostavíš. Pokud přijedeš za půl hodiny, tak samozřejmě můžeš tam dělat úplně jinou činnost. Pokud ten člověk, kterej toho času dělá toho VZS, tak má tu událost určitým způsobem rozjetou, dělá to dobře, tak není vůbec žádný důvod ho střídat.

Takže předurčení k té roli VZS, ale vždycky záleží na posouzení.

Určitě.

Tak tím jsme vlastně uzavřeli ten první okruh otázek a ten druhý se zabývá vlastně jaké změny v organizaci vyvolala MU, která neměla obdoby. Mě zajímá, které zásadní změny v organizaci vyvolala MU Tornádo?

No, tak vyvolala, řekl bych turbulentní změny v managementu organizace. Kdy vlastně bylo rozhodnuto o rozdělení oddělení krizové připravenosti a oddělení vzdělávání, aby to nebylo pod jedním člověkem.

Další změny s novým vedením krizového oddělení jsou rámcově vytvoření nějakého týmu, práce na novým svolávacím programu. Protože právě ten svolávací program si myslím, že tam naskýtá velmi, velmi mnoho potenciálních chyb, v tom svolávání těch lidí, přijít do práce a

když přijdou do práce, prostředky, vybavení a tak dále, co mají dělat a nějakej management s těma lidma. Od té doby se nestala žádná, tak velká mimořádná událost. Domnívám se, že do konce našich životů se asi nestane takhle velká MU, nicméně si myslím, že nový vedení krizový udělalo to, že vlastně na každý jednotlivý územní oddělení vytvořilo jakousi sanitku, která je předurčená k tomu a ty MU II. stupně, minimálně I. a II. typu jsou řešený hodně lokálně. To si myslím, že je dost dobrý v tom smyslu, že přijde svolávání ne všem, přijde svolávání na jednotlivý územní oddělení, ty naskáčou do auta, buď zajišťujou tu oblast jako takovou nebo jedou na tu MU. Takže to si myslím, že je docela markantní změna, pak další změna je ta, že byl vytvořenej jakejsi Tým speciálních činností, který by v tomto měl být dobře proškolen a má speciální techniku a tak. Takže změny tady asi nějaký jsou, kroky kupředu.

Děkuju. Dá se mluvit o tom, že ta událost proměnila i způsob komunikace vedení, uvnitř vedení záchranky?

To je složitá otázka. Myslíš komunikaci vedení směrem dolů, jako ke svým podřízeným?

Tak.

A během jako standardního provozu a nebo právě při...

V souvislosti s přípravou nebo řešením MU na poli té krizové připravenosti.

Myslím si, že asi bylo změněno to, že vedení organizace udělalo ten krok, že rozdělilo to vzdělávání a krizovou, najmuli na to dva vlastně lidi, který jsou vzděláni v oboru. Před tím tam byl jeden člověk, žejo v tom. Teď jsou dva. A to byla asi ta změna, která je nejviditelnější. Pak ta komunikace si myslím, na té se dá vždycky pracovat.

Děkuji. Mám takovou otázku z mého pohledu ne úplně snadno uchopitelnou, ale zeptám se. Jestli změnila událost Tornáda i organizační kulturu záchranky? Ta kultura, mám teďka na mysli nějaké sdílené hodnoty, principy, co je považováno za standardní způsob, ono to s tou komunikací souvisí.

Myslím si, že asi jo. Například třeba právě oddělení vzdělávání chce do budoucího roku začlenit jakýsi virtuální systém XVR, kde se budou cvičit v rámci virtuální reality nějaký mimořádný události. Takže co to změnilo? Asi úplně jednoduše to, že lidi si uvědomili, že fakt něco takovýho může řijít, protože krizová připravenost před tím byla docela taková

imaginární věc, která tady s náma byla, ale nikdo jí nevěnoval úplně velkou pozornost. Takže Tornádo asi ukázalo, že to neštěstí přijít prostě může, že se nás to týká, že bysme na to měli cvičit a být připraveni. Takže si myslím, že organizace jako taková se s tím snaží něco dělat. Jestli dobře nebo špatně, k tomu se vyjadřovat asi nechci, protože nevím. Ale nějaký posun tam určitě je.

Souhlasil bys s tvrzením, že MU Tornádo byla natolik mimořádná, že se na takovou událost připravit nelze?

To si myslím jako úplně zcela jednoduše nebo z toho jednoduchýho pohledu byla to jako velká událost, na kterou se připravit... Kdyby byl dobře vytvořen jako systém, myslím svolávání a tak a ty základní principy by prostě byly dobře nastavený, tak si myslím, že události i tohoto typu daly zvládnout trošku líp. Ale tak, jak jsem to Tornádo zažil, tak si myslím, že je to natolik rychle vytvořený místo neštěstí, bylo jich těch míst bylo vlastně šest a byla tma, byla noc, bylo tam hrozně složek IZS, byly tam blackouty, takže když si to vezmu kolem a kolem, na to se asi připravit fakt nelze, aby to šlo tak dokonale, jak si někteří třeba teoretici myslí. To si myslím, že na toto se fakt připravit nelze.

Existuje u tebe jako osobní nějaká obava, že dojde k MU toho III. nebo IV. stupně. Žiješ jako s obavou, aby k tomu nedošlo?

Jako že bych kvůli tomu nemohl spát, to asi ne, ale jako je ta realita skrz vývoj naší planety tady je. No tak obava, přijít to může a až to přijde, tak udivíme, jak na to zareagujeme. Ale že bych z toho měl obavy, to asi ne.

Děkuju za odpovědi a poslední třetí oblast, která mě zajímá, tak by se dala nazvat jako reakce zaměstnanců na řešení MU a také se dotknu stylu vedení, způsob vedení, řešení té MU. Dokázal bys mluvit o určitých očekáváních ohledně reakce u lidí, které.. u tvých podřízených, ale mám na mysli, který musíš v rámci toho řešení MU nějak řídit. Máš určitá očekávání ohledně reakcí lidí při řešení MU II. a vyššího stupně?

Tak mám očekávání, že ty lidi aspoň budou rámcově vědět, co to mimořádná událost je a jak by se měli jako při příjezdu na tu MU chovat. Asi bych byl překvapený po tom Tornádu, kdyby někdo nevěděl nějaký dejme tomu základní věci typu, že když přijede na místo, co má dělat, kde má nechat sanitku, jestli nastartovanou nebo vyplou, zamčenou a tak.

Jako očekávání od lidí mám. S tím, že byla tady obrovská událost, která dopadla tak, jak dopadla a že to reálný riziko tady je. Takže se domnívám, že ty lidi se na to i teoreticky podívali a snaží se zlepšit v tom.

Ty osobně ses setkal při řešení té události s reakcemi od svých kolegů, zaměstnanců záchranky, který považuješ za nevhodné?

No, setkal jsem se s nima, to je většinou tak jako, to jsou takový individuální výkřiky do tmy od lidí, který hodnotili celou MU Tornádo na základě nějakých svých zjištění, informací, který měli nevím od koho. Byly tam nějaký mezilidský animozity..

Hm, a naopak pro vyvážení, mohl bys potvrdit, že ses setkal i s kladnou reakcí nebo příkladem dobré praxe? Nebo s reakcí, kterou považuješ jako vzor, jak správně reagovat při...správné řešení nebo při řešení MU většího rozsahu?

Tak jí si myslím, že určitě tam spoustu lidí jednalo, jak bych řekl, nad rámec možná svých jako povinností a určitou míru obětavosti a byli tam určitě jako hrozně šikovný lidi, já si myslím, že bez nich by to jako nešlo vyřešit, pracovali na 120 %. Já si myslím, že jich tam bylo hodně takových lidí.

Takže není to tak, že bys mluvil nebo že bys měl jenom v paměti ty špatné reakce.

Ne, to určitě ne. Hlavně to musíš jako filtrovat, když tam někdo nebyl, byl na dovolené a pak ti říká, jak to bylo všechno špatně, tak takovýho člověka moc neposloucháš. Ale pár jich tam i bylo a pak řikali, že to bylo špatně, ale to je otázka, no. Ono samozřejmě fakt to bylo natolik velký, že to bylo takový nadprahový ta událost, no.

Změnil se styl komunikace při řešení MU oproti běžnému provozu? Mezi lidmi v rámci, uvnitř té organizace?

Já si myslím, že jo, můj kolega třeba jako ty, kterejs byl na MU v Břeclavi, tak asi máš v povědomí, že je to poměrně jako dobrý, že ty posádky ví, co mají dělat a snaží se, naučili se něco. Já si myslím, jako upřímně se to změnilo k lepšímu.

A je podle tebe změna té komunikace, oproti normálu, běžnému stavu, důležitá součást zvládnutí MU většího rozsahu?

Myslím si, že je to nejdůležitější věc jako ta komunikace mezi jednotlivýma složkama, ať už je to náš dispečink, další IZS nebo posádka na

místě. To je vlastně alfa a omega, že jo. Protože bez tý dobrý komunikace nemůže ta událost dobře skončit a hlavně to ovlivňuje, ať už to ošetření těch pacientů, časovej faktor té události a já si myslím, že to je stěžejní věc.

A co by se dalo zmínit v té oblasti stylu vedení nebo komunikace jako klíčové při řešení MU vyššího stupně? Co je v oblasti toho stylu vedení, té komunikace podle tebe klíčové?

No asi pochopit tu svoji roli, kterou tam ten jako danej člověk má a nezatěžovat třeba radioprovoz zbytečným jako slovním salátem a nevyjadřovat svý osobní pocity a dojmy tam, kde nemají být, no. Zjednodušit komunikaci, být jako přesný, teď mě nenapadá nějaký pěkný slovo, ale prostě říkat to v co nejmíň slovech a přesně. A přijmout tu svoji roli, kterou tam mám. Když přijede v uvozovkách nějaká šajba a bude dělat triáž, tak bude dělat triáž a nebude zasahovat do vedení nebo velení.

Děkuji. Já jsem svoje otázky vyčerpal, tak děkuju za rozhovor.

Nemáš zač.

Ahoj. Tak víceméně začnu tím, že ten celý rozhovor je členěn na takové 3 oblasti. Ta první by se dala nazvat jako: „Které části organizace jsou dotčeny při řešení mimořádné události." Tak proto se zeptám, pokud dojde k mimořádné události prakticky jakéhokoliv stupně, jak se to dozvíš?

Takže pokud dojde k mimořádné události, jak se to dozvíme? Je důležitý říct, že v organizaci je hlavou a prvotním jakýmsi nárazníkem, tak je dispečink. Dispečink je alfa omega pro to, aby vůbec něco se mohlo rozjet dál, byť management je management a vysoko postavený a tak dále. Tak samozřejmě tím, že fungujeme 24/7 dispečink, tak jediná varianta odkud plynou ty informace, tak je právě dispečink. Takže ano, dozvíme se to v rámci vedení a v rámci krizovýho štábu v podstatě na popud dispečinku ihned, rozesílají se SMSky plus tam je samozřejmě prozvonění, jak při normálním svolávání. To znamená prozvonění, přijde SMSka o charakteru té mimořádné události, tady bych chtěl říct, že v podstatě my sledujeme dá se říct, že sledujeme 3 takový okruhy mimořádných událostí nebo spíš krizových takových situací, který se v organizaci můžou stát a to je, jak mimořádná událost dle legislativy, I. až IV. stupně, charakter směrem ven – externě, a pak jsou to 2 takové, které dejme tomu ostatní zaměstnanci neznají a to je, jsou to mimořádný události organizace, kde se řadí dopravní nehody, napadení posádek a tak dále. To my taky sledujeme a jsme o tom informováni ihned pomocí dispečinku a poslední variantou jsou jakýsi nestandardní výjezdy, nadlimitní výjezdy spíš bych řekl nestandardní, který jsou udělaný z toho

důvodu, většinou je to zaměřený kvůli tiskovým zprávám. Raritní věci, který se stanou, tak dispečink informuje o tom, že se děje v tuto chvíli něco, co je nestandardního, a i o tom je vedení jako informováno, což je dobrej poznatek k tomu, že mnohdy tady z těchto právě tak zvaných tiskových zpráv může vzejít nějaká další mimořádná událost nebo vyvinout se z toho další mimořádná událost a ty tiskovky se posílají velmi jako rychle, jsou vyhodnocovány velmi rychle, tak jako dejme tomu i ty mimořádný události v rámci legislativy, ale alfou omegou je prostě dispečink. Jinačí variantu ano, maximálně v návaznosti na přímej kontakt například s inspektorem provozu, s vedoucím zaměstnanců nebo přímo posádek, který jsou na místě. To je jediná, jedinej tok jako kdyby, druhej jedinej tok informací, jak by se vedení přes někoho, přes nějakýho vedoucího, dostali něco jinačího, než by ten dispečink vytěžil nebo něž by on jako rozjížděl.

Děkuju. Pokud tedy ty jsi informován o tom, že se děje mimořádná událost jakéhokoliv stupně, vyplývá pro tebe povinnost reagovat na to oznámení?

Já bych tady asi uvedl …

Mám na mysli takovou tu: potvrzení přijetí jako ano, četl jsem nebo …

Je to tak, že z podstaty významu té mé funkce jakožto vedoucího oddělení krizové připravenosti, tak ta povinnost jako vyplývá, takhle bych to asi okomentoval, že z podstaty věci. Laicky řečeno, jednoduše nedovedu si představit, že by se v organizaci stala mimořádná událost a byť nejsem v práci, tak bych na to nezareagoval. Samozřejmě jsou okolnosti, že člověk opravdu nemůže zareagovat, jako kdyby ihned, ale jakmile o té situaci ví a je tedy informovaný, tak z podstaty mé funkce, tak rozhodně na to reaguji vždy a kdykoliv … tak!

Rozumím. Pokud bych uvažoval o nějakém scénáři pro případ vzniku mimořádné události, který se prostě rozjíždí s tím vznikem. Vyplývají pro tebe nějaké úkoly nebo konkrétní povinnosti v případě I. a II. stupně, taková ta nižší naléhavost. Prostě ty první dva stupně mimořádné události?

Tak jak říkáš, závisí to na charakteru té mimořádné události a stupně, jak je vyhodnocený. Je zase z mé podstaty funkce je potřeba na tu situaci se podívat, řekl bych takovýma očima ve smyslu taktického a strategickýho řízení. To znamená, že jsou samozřejmě i mimořádné události například dopravní nehoda sanitky bez zranění a tak dále, která je řešena bez mého zásahu, protože ty návaznosti fungují a myslím si, že fungují velmi dobře ve smyslu inspektor provozu, ve smyslu informování teda vedení, případných samozřejmě vedoucích zaměstnanců plus dejme tomu do toho může zasahovat i práce například z toho SPISu a tak dále. Takže tam si myslím, že ty … jestli ten dotaz je na ty kroky, tak vždycky závisí na té mimořádné události a pokud rozjíždím já svoji nějakou, nějaký řízení, nějakou funkci, tak je to s ohledem neřekl bych na danou situaci v místě zásahu, která je saturována posádkami, který rozhodují; inspektorem, který rozhodují a dispečinkem, kteří samozřejmě vedou ten zásah, jo do toho to

je jednoznačný, ale je potřeba udělat jakýsi strategický a taktický oči nad tímto vším, který se potom nebo který budou vidět a budou řešit ty návazný věci, ale jak říkám závisí to opravdu na charakteru a na rozsahu.

(Souhlasné přitakání) Já jsem se ptal teďka na ten nižší stupeň, na takovou tu nechci říct přímo rutinu, ale na něco, co se jakoby zvládne vlastními silami v rámci těch výjezdových skupin, tak teďka vyplývá z toho úkol, jestli jsou nějaké velmi jako jasné a zřejmé jako povinnosti nebo úkoly, které před tebou stojí v případě řekněme nějaké mimořádné události toho III. a IV. stupně, kdy je už zřejmý, že to nebude jako událost, se kterou by prostě byla jako v praxi, běžná praxe, tak pro tebe já teďka myslím spíš z pozice oddělení krizové připravenosti.

Odpovím hnedka na tu trojku čtverku, ještě k tomu začátku je to tak, že já se třeba snažím ve své funkci to dělat tak, že dávat validní informace krizovýmu štábu. On není vysloveně svolán, ale jsme v jakýmsi úzkým spojení a v podstatě získat validní informace z místa přes dispečink a přes aplikaci, kterou vlastně máme ve smyslu výjezdu jako konkrétního výjezdu, jaký prostředky tam jsou, co se tam děje, NISový zprávy, komentáře od dispečerů … to jsou všechno dobrý informace a například u těch nižších stupních, beru to jako moji takovou povinnost informovat správně a validně informovat právě to vedení … to znamená ano tato situace je, víme o ní, je tam jsou tam takové a takové charaktery, …

Reflektujeme

… reflektujeme to a v podstatě mám i odezvu na to, kdo to vlastně si přečetl, kdo je s tím obeznámenej a většinou to funguje ve smyslu ano, děkuji za informaci a není vlastně potřeba dále rozvíjet nějakou další činnost. Ano, u těch vyšších stupňů ve smyslu III. a IV., myslím si, že dokonce i u těch II. se dá považovat dle charakteru o nutnosti většího zásahu ve smyslu svolání fyzicky svolání krizovýho štábu. Tohle bych jako rozdělil, že jako opravdu je potřeba se někde sejít a diskutovat a nějakým způsobem mentorovat a řídit ten výjezd nebo celej ten zásah, tak to je asi alfa omega toho celýho. Ty informace jsou asi zásadní, komunikace mezi vedením je velmi úzká už byť u takových drobných jako kdyby věcí, který se můžou dít nebo, který dokonce přijdou jenom tou zprávou tiskovou, že si řekneme, že o tom víme a můžeme očekávat, že pokud se to vyvine jinak, tak samozřejmě na to adekvátně můžeme zareagovat. A u těch vyšších stupních nebo dle situace, tak samozřejmě to fyzický setkání se v rámci například tady Bohunic, tak je v podstatě nutností, to asi rozhodně.

Ty jsi vlastně zmínil, že existuje více druhů mimořádných událostí, jako postižení zdraví obyvatel a my to řešíme, potom jsi mluvil o situaci, kdy je napadení posádky nebo něco a potom nějaké ty události, kdy je potřeba přizvat tiskovou zprávu nebo tiskovou mluvčí, což jsem tak pochopil. A já tady mám otázku, jestli existuje nějaké dělení mimořádných událostí, kdy naše prostředky a síly, naše technika funguje a jenom něco řešíme anebo jestli existuje dělení těch mimořádných událostí i na

narušení plynulosti nebo provozu záchranné služby jako takové. Mohl bych mluvit o nějakém větším selhání techniky, výpadek telefonní sítě, proudu. Dělíte mimořádnou událost na zásah takový, že technika a záchranka funguje, ale jako řeší při vším fungování a potom, kdy vlastně nemusí ani vzniknout nějaké řekněme postižení zdraví, ale začíná v určité míře selhávat komunikace nebo schopnost fungování záchranky?

Jo to vlastně vyplývá z té prvotní otázky, jak jsem to rozděloval. Ano, spadají tam i ty situace typu výpadek nějakýho systému a tak dále, potom jsme informováni. Buď to jsou plánovaný věci, což je samozřejmě dobrý se na to nachystat dopředu a víme o tom. Samozřejmě ty neplánovaný věci jsou jako mimořádná událost pro vedení brány a je potřeba se o tom jako pobavit a přizvat, popřípadě i jinačí úseky, který do toho spadají, myslím třeba např. tím, že technickej úsek při mimořádných událostí, při postižení zdraví není vždy zasažen ve smyslu nějakýho fungování, tak samozřejmě tady je alfou omegou, aby byli přizváni, aby měli ty informace a aby byli součástí nějakých rozhodovacích procesů. A jestli v rámci té otázky ptaní se, jestli rozlišujeme, zda to omezuje nebo nějak to organizaci jako takovou anebo jsou věci zvládaný bez zásahu na další nebo vývoje dalšího v organizaci, tak rozhodně ano, ale je to vždycky. Je to vždycky k nějakýmu hodnocení a je to vždycky ze strany krizové připravenosti, ať už mě nebo v zástupu, protože se v podstatě střídáme tak, aby ta akceschopnost byla schopná v rámci krizovýho manažera. Vždycky hodnotíme, zda daná situaci může nebo už to nastává nebo může ovlivnit chod té záchranky jako organizačně. Vždycky! I při těch nižších prostě stupních, tak to vždycky hodnotíme a ano, tak jak bylo řečeno, mimořádná událost I. stupně je zvládnutelná bez zásahu nebo bez nějaké nutnosti a omezení organizačního fungování, jenom na základě samozřejmě posádek, dispečinku, inspektora a tak dále. Takže myslím si, že to vždycky hodnotíme, že vždycky hodnotíme, jestli daná situace bude ovlivňovat například střídání, svolání, předsunutí posádek, další jako kdyby jinačí fungování ve smyslu například těch výpadků: jak dlouho, co je potřeba zajistit, agregátovej systém, informování posádek, … to už jsou ty v podstatě bych řekl taktický věci, který jsou z toho našeho postu jako nutný dělat a rozhodovat.

Tys tady zmínil vlastně důležitost dispečinku, jako prvku nebo oddělení záchranky a její důležitost. Já si jenom dovolím jako zmínit, že vlastně dispečink je jediný ze záchranky jako oddělení jako prvek kritické infrastruktury. Těší se nějaké speciální míře ochrany tady dispečink a případně ohrožení fungování dispečinku. Bavíme se o mimořádných událostech, tak jestli prostě tohle oddělení má v této rovině nějaké výsadní, jako prvek ochrany nebo naopak řešení, když dojde k nějakému, byť dílčímu narušení?

Je to spojený rozhodně s tou tezí, dalo by se říct prostě bez spojení prostě není velení. Ten dispečink je hlava celýho fungování a ano, je potřeba na něj brát největší důraz, protože ty toky jsou sice oboustranný, ale ten prvotní je toho

dispečinku. Takže ano, dispečink je vnímanej jako kritická infrastruktura a je dbán velkej důraz asi ze strany spíše například mě napadá v tuto chvíli IT zařízení a tak dále. To znamená jakýkoliv výpadky, jakýkoliv různý útoky, tak samozřejmě jsou okamžitě dejme tomu řešeny přes oddělení krizové, teda přes oddělení IT směrem k dispečinku. Koncové věci ve smyslu posádek, výpadky dokumentace a tak dále, je samozřejmě podřadnější než samozřejmě řešit ten globál. Můžu jenom tak jaksi lehce zmínit, že se jako podařilo v tuto chvíli udělat v rámci kyberkriminality nějaký unility pro právě dispečink tak, aby byl flexibilní, aby byl schopen zareagovat na hrozící nebo probíhající útok kyber, nějakýho kyber útoku, takže to se podařilo, to je funkční prvek. Byly na to udělány nějaký testování pro výpadek. Ano, vždycky tyhle věci, byť jsou ochranného charakteru právě pro tu kritickou infrastrukturu, tak ano, omezujou ten, ten, ten provoz jako celek ve smyslu posádek a tak dále, ale je to nutností pro ochranu právě té kritické infrastruktury. Takže tohle máme a v tuto chvíli máme rozjetý zlepšení i bezpečnosti, co se týče různýho zálohování jednotlivých systémů.

Vzhledem k tomu, že už jsi na další část odpověděl, tak to jenom shrnu do takové otázky. Tyká se to komunikace vedení záchranky při řešení mimořádné události. Moje otázka zní, jestli je preferována prvotní domluva řekněme po telefonu, prostě za využití telekomunikačních prostředků anebo je preferováno co nejrychlejší osobní setkání na nějakém konkrétním místě, třeba v budově tady záchranky?

Tím, že jsme dostatečně rychle a ihned jako informovaní o nějakým vzniku mimořádné události, tak ta komunikace probíhá ihned. Pokud přijde nám, jako vedení nebo krizovýmu štábu obecně informace tak je zřejmé, že my komunikaci rozjíždíme ihned přes komunikační prostě technologie a rozjíždíme ihned. Samozřejmě pokud je potřeba svolat a opravdu jsou situace vyššího stupně mimořádné události a jiné, kde je potřeba se prostě setkat „face to face“ a ano sejdeme se, ale do té doby už dávno probíhají jako kdyby rozhodovací procesy, které ovlivňujou nějaký zvládnutí té mimořádné události.

Obdobně v další části, která se týká řekněme svolání krizového štábu. Ty jsi už to naznačil, tak já to jenom shrnu do otázky. Jestli vlastně ta aktivace, to zaktivování toho krizového štábu záchranky vlastně vychází … jde mi jenom o rozlišení, jestli to iniciuje dispečink nebo vedení, jako celek anebo jestli vy, jako oddělení krizové připravenosti máte řekněme nějaký potvrzovací nebo … bez vašeho svolení k tomu nelze dojít. Jenom jak je to rozděleno jakoby v případě toho rozhodnutí o tom svolání?

Jednoduše řečeno. Informaci o mimořádné události, jakého typu má samozřejmě povinnost dispečink a rozhodnutí ohledně svolání krizového štábu, tak je na v podstatě dvou gesčních jako schopnostech, a to je ředitelka a mě, jakožto

vedoucího krizové připravenosti. Je to samozřejmě v úzkým spojení rozhodnutí tohoto, těchto 2 lidí, pokud prostě vyžadujeme nebo situace si vyžaduje svolat „face to face“ krizovej štáb na konkrétním místě.

Tak v tuto chvíli se budu ptát na takové otázky nebo na otázku ohledně využití jako záloh v případě řešení mimořádné události toho vyššího stupně. Otázka je, jestli je to řešeno centrálně, jako úplně všech zaměstnanců anebo, jestli je to i možnost lokalizovat, soustředit to svolání na nějakou oblast?

Ukazuje se celkově z mimořádných událostí, že je potřeba efektivně s tímto nakládat. Efektivně, a hlavně rychle, rychlým rozhodovacím procesem udělat postupně kroky, a to postupné je asi stěžejní. Narážím na tu věc, že ano my máme řešeno centrálně svolávání, to znamená dispečinkem a všechny, ale před tímto jako rozhodně spadá v úvahu svoláváni tzv. záložních aut, efektivní svolávání konkrétního územního celku například jsou to kroky, které jsou postupné. Samozřejmě ano, při vzniku mimořádné události ihned dle informací velkýho rozsahu, tak samozřejmě ano, svolání celé organizace je nevyhnutelné, ale podotýkám, že v dnešní době a ve sletu těch mimořádných událostí i bazírujeme nebo dáváme oči na to efektivní využívání právě jak jednotlivých územních celků nebo rozložení např. záložních aut, které je vidět, že se jako vyplácí, to znamená rychlé zareagování za předpokladu, že nepotřebujeme celou organizaci a potřebujeme efektivně a účinně svolat a vytvořit si nějakej „budget“ sil a prostředků pro mimořádnou událost.

Děkuju. Tady k tomu tématu jenom doplním, jestli je uvažováno nebo jestli je využito pozic vedoucích územního oddělení, staničních sester základen anebo, jestli vlastně je to další článek komunikace, který vlastně pro řešení takovýchto událostí není žádoucí, když to tak jakoby řeknu jako prodlužovat nebo násobit vlastě přenos informací. Tak jenom jestli při povolání záloh jsou využity pozice těch … zase může člověk uvažovat, že ta místní znalost těch vedoucích lokálních může být prostě lepší nebo … jestli jsou využiti?

Je to asi tak, že, tak jak bylo řečeno aji v té otázce nebo v tom komentu tvém, ve smyslu prodlužování toho řetězce je tam velký jako kdyby otazník nebo spíš velký vykřičník, protože ano, opravdu se to jako nějakým způsobem prodlužuje, ale je to samozřejmě nevyhnutelný, z toho důvodu, že místní znalost je k nezaplacení v rámci výjezdové základny, v rámci aut a personálu, tak je to nevyhnutelný. Každopádně v tuto chvíli funguje systém pro řekl bych mimořádné události nižšího stupně jedničky, dvojky dejme tomu a ten systém se spíše orientuje na jakousi autonomní fungování, tak aby do toho článku nemusel vstupovat někdo třetí. Jednoduše řečeno, pokud dispečink chce svolat záložní auta na daným území nebo i vícero území, tak za pomocí prostě jednoho svolání a bez vstupu vedoucích zaměstnanců je autonomně v podstatě jednoduše postaveno auto

s personálem. Ano, pokud jsou to vyšší stupně, tak je potřeba, aby do toho vedoucí vstoupili a samozřejmě jsou do toho vtaženi.

Sleduje dispečink počet záložních sanitek pro řešení, existuje informace o kapacitě záloh?

Sleduje, sleduje z podstaty věci nastaveno tak, že územní oddělení má záložní auto, pokud z nějakého důvodu technického nebo nějakýho nadlimitního není, tak je to sledováno v rámci nějakého online výlukovýho systému, do kterýho má náhled samozřejmě dispečink. Takže sleduje.

Tak tím vlastně je uzavřena ta první část a bylo řečeno mnoho. Ta druhá část se zabývá vlastně událostí, ke které došlo, a to mimořádná událost tornáda. Ne až tak jako tou událostí samotnou, ale spíš, jaké změny vyvolala tato událost, tak jestli by jsi mohl zmínit nějaké skutečnosti nebo věci, o kterých tady dost možná byla řeč a které třeba jako vznikly až po tornádu. Jaké zásadní změny v organizaci ta mimořádná událost Tornádo vyvolala nebo řekněme, co vzniklo po té mimořádné události?

Asi na úvod je potřeba zmínit to, že tato mimořádná událost ovlivnila všechny složky IZS. Všechny složky IZS, které s danou problematikou v těchto našich končinách a lokalitách nebyli obeznámeni a nebylo ani vytipováno rizikovost tohoto, této situace ani v rámci jako kdyby havarijního plánu kraje a tak dále nebyly, nebyly tyto věci zařazeny a ovlivnilo to podle mě z podstaty věci a charakteru tady té mimořádné události z toho důvodu, že daleko více se zvažuje nebo dělají se kroky pro to, aby jednotlivé složky byť je to integrovaný záchranný systém byly i částečně soběstačný, to je asi důležitej jako kdyby aspekt toho celýho, co mně z toho mně třeba vyvstává. Není to na úkor nějaké koordinovaného postupu a tak dále, ale je to v rámci opravdu nadlimitních a takhle rozsáhlých věcí ta spolupráce je a bude, ale ve smyslu nezatěžovat v danou inkriminovanou dobu ostatní složky, které při té likvidaci mají hodně práce, tak ta soběstačnost podle mě hodně jako rezonuje ve všech složkách, co tak vím. Takže rozhodně ano, ale nejen prostě u ZZS, je to opravdu … tornádo prostě změnilo náhled na mimořádnou událost ve všech složkách, bazíruje se na soběstačnosti a celkově živelný pohromy jsou něco, co nelze velmi mustrovaně nacvičit a vždy v rámci jakési improvizace bude řešena. Ano, jsou nějaký jako kdyby kroky, který my bereme jako dogmatický, podle kterých se dá řídit, ale vždy ty živelný pohromy budou nadlimitní a opravdu ani nevíme do budoucna, co se všechno může vlastně stát v rámci přírodních katastrof, a to je spíš taková jako řečnická otázka do budoucna, protože nelze říct. Takže změnila a ano, spoustu těch věcí, které bylo dříve řečeno, tak vznikaly nebo se pozměnily na základě toho.

Zajímá mě také komunikace vedení mezi sebou, jestli vlastně se dá hovořit o nějaké zásadní změně v té oblasti komunikace. Myslím si, že už částečně to bylo jako i zodpovězeno, ale ptám se teďka v rámci tohoto tématu.

Komunikace ve smyslu mimořádná událost s organizací nebo z vedení je rozhodně v tuto chvíli postavena na vysoké úrovni, protože bez toho to prostě nejde. Nejde dělat rozhodovací procesy, bez toho, aniž by bylo vedení kvalitně a velmi brzo informováno o té mimořádné události a dokonce tak, jak jsme zmiňovali tady ty systémy typu informování dispečinku, vedení o vzniku mimořádné události a následně nějakýho procesu ze strany např. krizové připravenosti mé pozice, manažera, krizového manažera, tak ty reakční doby jsou opravdu v řádu sekund, jak potvrdit a jak dále řešit tu mimořádnou událost v rámci vedení a je to asi takhle.

Ještě bych možná k té předchozí otázce nebo nevím, jestli ještě nezazní ve smyslu větší důraz na nějaký efektivní nakládání jako kdyby s prostředkami a silami, to narážím právě na tu variantu toho svolávání záložních aut atd., takže efektivní, když jako vypíchnu nějaký jako body, co tam jako je, je tam v tom komunikace, ta komunikace ještě je taková, že se krizová připravenost celkově velmi navázala na prostě úsek zdravotní péče, zdravotního úseku záchranky, což beru jako velkej benefit, protože ty mimořádný události vznikají nebo jsou z podstaty věci o zdravotní péči, která funguje 24/7 a náhle vzniká samozřejmě krizová věc, ale je to úzce spojený a je potřeba tuto komunikaci a návaznost na tu zdravotní, na ten zdravotní úsek mít a to si myslím, že je v tuto chvíli jako dosaženo, jo. Asi tak. Jsou tam ještě takový podbody typu rozšíření vzdělávání v rámci hromadnýho postižení zdraví, jo…

Jo, jo ta provázanost … já už jsem v rozhovoru s dalšími jako respondenty, byla řeč o tom modulu XVR, že to je další změna, která je realizována nebo bude realizována, což se dá vlastně zmínit, že v minulosti prostě nebylo a teďka je to jako kladná změna. Dá se mluvit o tom, že ta událost tornáda změnila jako kulturu, organizační kulturu záchranky? Je to taková asi i jako z mého pohledu jedna z takových nejobtížnějších nebo těžce uchopitelných jako otázek, ale ono to úzce souvisí s komunikací s … řekněme já tu organizační kulturu vnímám jako to, co je považováno za běžné, s čím se člověk setkává, když řeší problémy a nebo v rámci organizace, jestli je vysoká míra pochopení nebo naopak ta organizační kultura může být taková velmi striktní, velmi vymezená na základě kompetencí, jiná organizační kultura může být … prostě od takových těch spíše liberálních přístupů až po takové ty nejvíc striktní, tak jestli toto, co je dnes, tak jestli se dá mluvit o tom, že byla záchranka před událostí tornádo a velmi výrazně to jako se promítlo do chování a do nějakých obecně přijatelných norem chování nebo řešení v kontextu teda té mimořádné události.

Asi tak, jak říkáš je to hlavně o té komunikaci, o rychlosti podávání validních informací napříč vedením a diskusi a řešením té problematiky i za doby, kdy mimořádná událost není, to je podstata říct. To souvisí právě s tím navázáním na ten zdravotní úsek, to považuju jako velmi prioritní věc, která rozhodně si myslím, že nebyla dřív, takže to považuju. A ty otázky a ta problematika jako prorůstá i běžným jako kdyby běžným obdobím na zachránce bez nějaké mimořádné události, a to je potřeba, to je důležitý, to jako kvituju, protože až potom se řeší mimořádná událost, tak už jsou nastartovaný ty toky a ta vědomost ohledně toho. Samozřejmě spadá do toho nějaký gesční věci, ve smyslu rozhodovací a tak dále, ale myslím si, že se ta kultura se změnila i nejen pro vedení jako takový, ale i pro jako celkově posádky, že daleko jinak je v tuto chvíli vnímaná, jako mimořádná událost a myslím si, že s ohledem na to vzdělávání, na to, že každý zaměstnanec projde mimořádnou událostí jednou ročně a nastartuje se takzvanej prostě jakejsi bazál nebo jakási laťka, která dá ty oči na tu mimořádnou událost všem, bez rozdílu: lékaři, záchranáři, řidiči.

Rozumím. Souhlasíš s tvrzením, že ta mimořádná událost tornádo byla natolik mimořádná, že se na takovou událost prakticky nelze připravit?

Já jsem to možná zmínil v těch živelných pohromách. Nedá připravit, takhle bych to úplně právě že nechtěl tvrdit, že se nedá přichystat. Dá se přichystat organizace na to, že ty mimořádný události se stávají a rozjezd mimořádné události a vedení té mimořádné události je okleštěně řečeno vždycky stejné a je potřeba se na to jenom, je potřeba to trénovat a je potřeba se na to umět přepnout. To, že jsou nadlimitní ty živelný pohromy, o tom žádná a nedovedeme si ani představit, co by se mohlo stát ať už sesuvy půdy tady, na Jižní Moravě. Nikdo by to ani neřekl, ale můžou se stát tak věci raritní, tak jako dejme tomu to tornádo, že nejde to nacvičit. Na druhou stranu ty rozjezdy, a to myšlení v rámci krizové připravenosti a mimořádné události si myslím, že narůstá a to je důležitý.

Tak děkuju a poslední taková jako skupina otázek, vlastně opět ses toho už dotkl, týká se to vlastně stylu vedení a komunikace při řešení mimořádné události oproti normálu, normálnímu stavu, normálnímu běžnýmu fungování bez mimořádné události. Je podle tebe nějaká určitá změna komunikace oproti tomu normálu klíčovou součástí, důležitou součástí zvládnutí mimořádné události? Myslím teď jako komunikace vedení, komunikace na místě, prostě ta mezilidská komunikace obecně v rámci těch zaměstnanců záchranné služby se, pokud připustíme, že se nějakým způsobem změní, tak jestli ta změna té komunikace určitá jako v mnoha různých parametrech, jestli je klíčová pro úspěšné zvládnutí té mimořádné události?

Určitě, určitě. Souvisí to s těma i ostatníma otázkama zodpovězenýma, ve smyslu návaznosti zdravotní úsek, dispečink, informování a v podstatě tak, jak

jsem já řekl za krizovou připravenost u nás, my vnímáme a v podstatě neustále monitorujeme jakejsi provoz, běžnej provoz, ze kterého samozřejmě může takzvaně vypadnout mimořádná událost. To znamená ten „monitoring" rozhodně jako funguje za nás a pokud samozřejmě zjistíme jakousi nestandardní věc nebo o tom informuje dispečink, byť v žádném stupni mimořádné události jako takovém, tak je to o získávání těch informací a informování dále například z mé strany informování dále vedení: co se děje, jak se děje, jak se to může vyvinout, na co se připravit a popřípadě udělat nějaký kroky a je to o tom … ten styl toho vedení běžný provoz versus mimořádná událost je podle mě potřeba trénovat ve smyslu nějakýho rychlýho jako kdyby rozhodovacího procesu. V tom běžným tolik dejme tomu nevyniká ten styl toho vedení nebo té komunikace, ale v rámci mimořádné události rychlý rozhodovací proces, který je sdílený, ale je jasně daný ve smyslu toho, co se bude dít, je velmi důležitý plus k tomu samozřejmě ty validní informace. To je myslím že ta největší doména mít informace je úplně zásadní věc pro jakýkoliv rozhodování. Nejsme schopni rozhodovat bez toho, aniž bysme měli validní prostě informace, a proto ty toky, proto to informování možná byť někdy nezajímavý, ale okomentování nějakých situací dostává to vedení do pozice, že vnímá celkově výjezdovou činnost, ze které může vyplynout mimořádná událost.

Rozumím. Mohl bys zmínit nebo máš nějaké konkrétní očekávání ohledně reakcí od svých kolegů nebo případně podřízených pro případ mimořádné události, řekněme odklonění se teďka od toho běžného stavu.

Ty mimořádný události, který zatím já jsem řešil nebo proběhly tady za tu dobu, tak musím říct, že vždy lidé v pozicích, ve vedení, vždy v danou chvíli fungujou velmi flexibilně, hbitě a velmi ochotně, což si myslím, že je důsledek toho, že pracujeme na zdravotní záchranné službě a je to jakási naše podle mě doména fungovat flexibilně, ochotně v dokonce, v mezích, který nejsou vymezeny, narážím na tu věc ve smyslu toho pracovního nasazení mimo svoji směnu atd. Takže mám s tím velmi dobrý zkušenosti, je tam velká ochota, je tam flexibilita a je vidět, že ti lidé prostě ve vedoucích pozicích znají svoje územní celky, znají svoje lidi, umí s něma pracovat a mají zájem se do toho zapojit, do mimořádné události tak, aby byli prospěšní.

Byl by nějaký styl nebo reakce pro tebe problém v protikladu tady s tou předchozí otázkou při řešení mimořádné události, kdy prostě o něco jako jde většího?

Úplně nevím, jak to okomentovat, jestli bych měl s něčím problém z nějaké reakce. Já jsem se s tím nesetkal, nesetkal jsem se s tím a …. (do místnosti vstoupila paní uklízečka) … Nesetkal jsem se s tím, nesetkal jsem se s tím, že by někdo oponoval zásadně. Je to vždycky o diskusi, o diskusi a zase sbírání informací. Beru kladně, pokud se jako zaměstnanec ve vedoucí pozici v daný lokalitě vyjádří k nějakýmu rozhodnutí nebo k nějakýmu rozhodovacímu procesu, ale

nesetkal jsem se s tím, že by prostě bylo nějaký jako, jak bych to řekl, pochybení nebo … nevím, jak to okomentovat. Nesetkal jsem se s tím a myslím si, že jsou tady lidi, kteří akceptujou plně rozhodnutí vyšších pozic v rámci top managementu.

Dobře, leda dobře, tak já jsem svůj seznam otázek vyčerpal. Ještě, než poděkuju za rozhovor, tak chci dát takový prostor, protože vím, že ses připravil, tak jestli je něco, co jsem se nezvládl zeptat a hodilo by se dopovědět. Už jsi to vlastně udělal, žes zmínil něco, co stojí za zmínku a já jsem k tomu úplně ty otázky nenasměroval, tak vzhledem k tomu, že je omezený čas, tak prostě se nejsem schopen zeptat úplně na vše, co by mě zajímalo. Ten rozhovor by byl třeba na hodinu i dýl, tak jenom chci dát prostor pro něco, co třeba teďka z těch věcí, co jsme diskutovali, tak třeba nezaznělo dostatečně nebo vůbec a je jakoby vhodné to třeba zmínit.

Asi nic úplně zásadního, konkrétního z jinačích položek tady té problematiky jako nemám. Myslím si, že ty otázky byly takový komplexní a že ukazujou ten náhled na řešení mimořádné události v rámci organizace. Asi všechno důležitý tam zaznělo. Rozhodně to je jako celkovej proces, jo. Tak jak ty mimořádný události přichází a každá je něčím specifická, tak je potřeba na to nějakým způsobem reagovat a vždycky bude co jako kdyby zlepšovat a dávat jako kdyby do nějakých dalších souvislostí a nějaké přípravy, budoucí přípravy … takže to je … ten proces je prostě nekonečnej. Jo, ten proces je nekonečnej tak, aby organizace byla nachystaná na mimořádnou událost. Každá je raritní, každá má něco svýho a jak říkám pokud prostě více, pokud se daří nějakým způsobem opravdu ty věci nějak zkoušet trénovat, tak ty rozjezdy ve smyslu přehození myšlení do mimořádné události ať už vedení, ať už jinačích zaměstnanců a posádek na místě, tak je důležitý, protože jsme v současné době zahlceni hodně běžnou činností, ale i narůstají ty mimořádný události a z toho je potřeba samozřejmě vyvozovat nějaký věci a umět to vyhodnotit prostě, zda to bylo prospěšný, není, na jaký účely se to hodí na jaký se to nehodí, ale rozhodně informovanost a myšlení těch lidí mimořádné události u sebe, ať už ve vedení, tak těch posádek, tak je prostě zásadní.

Já jsem si vzpomněl ještě na takovou otázku, kterou jsem tady nezmínil, a to je vlastně vznik týmu specializovaných činností. Já jsem o tomto týmu hovořil s jedním z respondentů, tak to považoval za jako jednoznačně kladný, pozitivní jako rozhodnutí a dal tady tento vznik tady toho týmu, této skupiny lidí jako dal to do kontextu vzniku mimořádné události. Mohl bych tě poprosit jenom … je to věc, která nepochybně vznikla po události tornádo?

Je to rozhodně reakce na nějakou, na tu potřebu. Je to na potřebu, tak jak jsem o tom hovořil na začátku, ve smyslu jakési soběstačnosti té organizace, akceschopnosti ty mimořádný události správně jako kdyby likvidovat a samozřejmě i ten tým v tuto chvíli má jakýsi vývoj, zkouší se různé metody, možnosti jak a

co, ale s ohledem na příkladu jinačích krajů, tak to smysl velký dává. Protože speciální technika je k dispozici a je potřeba prostě ji mít zařazenou do nějakýho funkčního systému 24/7, protože ta mimořádná událost se neptá na pohotovosti.

Pracovní dobu.

pracovní dobu a tak dále a je potřeba vždy zareagovat s co největším počtem masy možných věcí, co máme a jihomoravská záchranka má k dispozici různé speciály a do budoucna bude mít, tak je potřeba to do toho konceptu celýho dát. A je to, možná bych ještě zmínil takovou jako věc, o které se dejme tomu málo mluví, ale dejme tomu ta mimořádná událost, to tornádo, to v podstatě ukázalo. Jakási, mezikrajský pomoci, celkově, obecně. Nejenom těch lidí nebo těch krajů, který jsou úzce spojeny s danou lokalitou, ale i napříč republikou plus přeshraniční spolupráce, takže tam si myslím, že je velkej posun a znovu tak, jak když říkáme, že je potřeba udělat jakousi soběstačnost záchranky, tak není to myšleno sobecky pro jednu danou záchranku, aby měla všechno vyřešeno, to si myslím, že ani nelze a není to vhodné. Ale jakýsi sdílený proces při mimořádné události napříč záchrankama je za mě rozhodně cesta tak, abychom si dokázali efektivně a rychle pomáhat napříč republikou. Být schopni tu pomoc přijmout, ale i taky tu pomoc jako odeslat někam tam, kde to je zrovna potřeba. Tak to si myslím že je taky jedno z velkých témat, které se řeší nejenom v kraji, ale celorepublikově. Takže tak. To souvisí samozřejmě s tím týmem a tak dále ve smyslu různých odřadů a dalších věcí.

Ahoj.

Ahoj.

Ten rozhovor je členěn do tří okruhů otázek a ta první otázka se zabývá scénářem pro vznik mimořádné události a s tím úzce souvisí i části organizace, které jsou určeny k řešení mimořádných událostí. Na úvod mě zajímá, pokud dojde k mimořádné události jakéhokoli stupně, jak se to dozvíš? Jde mi spíše o situaci, kdy nejsi v zaměstnání?

Těch kanálů je několik, kterýma se to dozvídáme, buď v téhle organizaci teda informování nebo svolávání, informování o nějaké události funguje buď na bázi, kdy na dispečinku zaškrtnou políčko tiskový mluvčí, což velmi často dělají ještě ve chvíli, kdy není potvrzena třeba mimořádná událost. Tak ty holky mnohdy nebo kluci na dispečinku každopádně cítí, že je to výjezd, který by mohl být pro tiskovou mluvčí potenciálně zajímavý a cestou... Mnohdy tahle zpráva, to informování pro toho tiskového mluvčího přijde první. Takže to je první kanál, kdy ten výjezd člověk

hodnotí a na mobilu mu začne zvonit tady tenhle systém. Potom samozřejmě systémem svolávání jakoby svolání vyloženě zaměstnanců nebo managementu organizace, do kterého jsme zapojeni jako krizový řízení. Takže to jsou ty kanály, kterejma nejběžnějc, většinou fakt od chvíle, kdy ten tiskovej mluvčí zazvoní, tak člověk začne věnovat větší pozornost a ono se to většinou vyvrbí třeba do mimořádné události jakéhokoli stupně.

Rozumím. Dá se hovořit o nějaké povinnosti reagovat na to oznámení té mimořádné události?

Byť nejsme zapojeni do nějakého systému držení pohotovosti, tak spíš z nějakýho funkčního zařazení z titulu té funkce se to předpokládá, byť nejsme sto procent času na mobilu, což samozřejmě, tím, že to není v pohotovosti, nejsme. Bylo by to asi ještě funkčnější na druhou stranu z titulu funkce se předpokládá, že zareagujeme, a proto se snažíme třeba s vedoucím krizové připravenosti se střídat.

Rozumím. Tady ta další otázka se týká, jestli existují nějaké dopředu dané scénáře, kterou jsou jako pevně dané a jestli prostě i z titulu funkce pro tebe vyplývají nějaké konkrétní úkoly a povinnosti v případě vzniku mimořádné události a řekněme teďka spíše toho nižšího stupně, třeba prvního a druhého stupně, abych všechno nedával do jedné kupy.

Nemyslím si, že by existoval pevně danej scénář, kdo přesně tohle dělá ten který člověk. Myslím si, že je to na domluvě, máme nějakou provazbu a domluvíme se kdo z nás co dělá a pokud by bylo potřeba vyjet na místo, ale to je spíš u těch vyšších stupňů,

To bude ta další otázka.

...tak jestli na to mohu navázat rovnou, tak u toho vyššího stupně máme takovou nepsanou dohodu s Vojtou, že on by případně s paní ředitelkou svolávali krizový štáb a zasedali tady a pokud by bylo potřeba, tak já bych měl vyrazit jako support, spíš na to místo a řešit tam třeba s vedoucím zdravotnické složky nějakou pomoc na místě a informovat ten krizový štáb o potřebách, které jsou z místa. Taková je nepsaná domluva.

Dá se mluvit o tom, že existuje více typů mimořádných událostí, k jejichž řešení můžete být přizváni? Mám na mysli takové to základní dělení, že technika a prostředky a síly jsou v nějaké míře k dispozici a technika funguje a mimořádná událost je vnímána jako výskyt většího počtu zraněných na nějakém místě. A teďka to dávám do kontrastu s tím, že nevzniká

postižení zdraví, ale může dojit k nějakému ohrožení plynulosti fungování záchranné služby, nějakej výpadek telekomunikační sítě, technika, výpadek, řekněme plošný blackout. Jestli i na tyto situace existuje nějaká míra přípravy nebo nějaká... Jestli dělíte mimořádnou událost na takovou tu typickou, a potom na tu technickou, ohrožující fungování?

Z pohledu traumatologickýho plánu se opravdu zdravotnická záchranná služba připravuje nejvíc na hromadný postižení zdraví nebo na hromadný postižení osob. Nicméně ta analýza rizik je i na jiná rizika. Plán krizové připravenosti nebo připravenosti kritické infrastruktury, což je u nás tedy zdravotnické operační středisko se připravuje na všechny typy výpadků tohoto subjektu, a tudíž krizová připravenost už z titulu té naší nějaké, to co je našim rankem, musí být připravena i na jiný typy jakýchkoliv nenadálých mimořádných událostí, ať už jsou technický, technologický výzvy pro nás. Můžou to být ale i personální třeba výpadek zaměstnanců z důvodu teď nedávné pandemie třeba, takže jsme se museli připravovat jakoby i na víc scénářů a ta krizová připravenost nebo to co je našim, tak bychom měli být připraveni na všechno a nějakým způsobem zareagovat.

Takže se dá mluvit o tom, že jste přizváni k řešení mimořádné události jakéhokoli typu?

Ano, dá se to tak rozhodně říct.

Ty jsi vlastně to tak vlastně už částečně nastínil, já se zeptám konkrétně. Jestli vlastně při vzniku mimořádné události, řekněme třeba druhého a vyššího stupně, někomu voláte nebo čekáte na hovor nebo v té věci komunikace vedení a mám teďka na mysli takové tři pilíře – dispečink, vedení organizace, paní ředitelka a její okolí a vy jako oddělení krizové připravenosti. Jestli je vlastně společná domluva nebo je tam nějaká hierarchie, že někdo posílá informaci, někdo čeká, někdo je povinen volat nebo informovat? Zajímá mě ten tok informací.

Ten tok informací je určitě dispečink, hierarchicky směrem dolů, pokud chce informovat ten management té organizace. Potom už je napříč defacto asi krizovým štábem, byť ještě není třeba svolán, ale těma členama, kteří tam jsou, zdravotníkama, pracovníkama krizové připravenosti, paní ředitelkou, případně tiskovou mluvčí, tak už na téhle jednotné úrovni potom jakoby nějaká horizontální komunikace a snažíme se směrem nahoru na ten dispečink vertikálně komunikovat v omezeným množství lidí, že si předáváme potom horizontálně mezi sebou, tak ať ten

dispečink nezahlcujem. Že se domluvíme, kdo třeba získá ty informace a případně kdo třeba na tom dispečinku je a ten předává potom o tu etáž níž tak, abysme nezahlcovali, to asi jakoby jo. A potom už je mezi náma, jenom jak si předáváme ty informace, to nám celkem funguje tím, že teďka je provazba krizový - paní ředitelka, provazba krizový - zdravotnickej úsek, tak poměrně úzce nastavená a funguje nám to velmi dobře, bych řekl.

Existuje nějaká situace, kdy by bylo třeba preferováno osobní setkání nebo s každým dalším stupněm naléhavosti ta potřeba setkání roste? Dalo by se to nějak shrnout nebo zodpovědět tady tu, vlastně ta komunikační jako komunikaci versus osobní setkání?

Jasně, rozumím asi kam směřujeme. Je to asi o rozsahu a o časovým nějakým rozsahu taky, jednak plošným, ale i časovým rozsahu té události, když vezmeme hromadný postižení osob, tak opravdu těch, ten třetí si myslím, že se dá vyřešit ještě bez nějakýho zasedání krizovýho štábu. Čtvrtej už si myslím, že je vhodný, aby zasedal. Potom tu máme ještě mimořádný události, který můžou být časově ne úplně omezený, jako třeba zrovna ta pandemie, kdy krizový štáb musí zasedat nebo zasedal a reagoval na ty situace dle, potřeby minimálně třeba i jednou týdně, periodicky a plus případně, protože může být zavzato do krizovýho štábu přizvání odborníci nějací a je to s výhodou určitě

K tomu mě napadá ten přesah krizový štáb záchranky versus krizový štáb kraje. Dá se, dá se nějak, řekněme jednoduše zodpovědět, kdo je pověřený informovat krizový štáb kraje z pozice záchranné služby?

Tam komunikuje buď přímo paní ředitelka nebo vedoucí krizové připravenosti. A potom jakmile zasedá krizový štáb kraje tak tam máme osoby, který jsou určeny do stálé pracovní skupiny, což tam máme tři lidi, kteří jakoby se střídaly a na přímý zasedání by se měla dostavit paní ředitelka, ale pro komunikaci obousměrnou je vyčleněnou osobou vedoucí krizové připravenosti.

Poslední taková mini sada otázek se týká vlastně soustředí na tu mimořádnou událost, takovou tu typickou MU, kdy je vetší vznik počtu zraněných a přesáhne to nějaký rámec standardních sil a je třeba uvažováno nebo je nasnadě povolat nějakou zálohu. Je řešení, případně povolání záloh řešeno centrálně z jednoho budu všem, a nebo je to možno řešit i lokálně, do řekněme těch ÚO?

Tady jsme udělali za ten rok po tornádu poměrně zásadní změnu, že dřív se svolávalo plošně byť třeba na okresy, ale úplně všichni zaměstnanci. My jsme se domluvili s vedoucíma pracovníkama té územní oblasti, aby vytypovali dva okruhy věcí, byla kladena otázka, a to dostupnost nějakýho prostředku, který je schopen na místo vyrazit, takže jsme vytypovali osm páteřních záložních aut, který lze svolat a zároveň s tím personální zajištění těch vozidel, kdy jsme chtěli, aby ti lidi byli dostupní zhruba do půl hodiny za standartních okolností. Takže tohle se podařilo zrealizovat. Teď jsme měli poprvé událost, na které se to vyzkoušelo, zafungovalo to velmi dobře a lze svolat ty lidi z domu. Svolat je buď pro řešení té události, což ale z mýho pohledu je míň efektivní, spíš je vhodnější ty lidi svolat pro řešení běžného provozu a ty posádky, které dřív se držely pro zajištění běžného provozu tak uvolnit pro to první řešení té události, protože tam jsou mnohem efektivnější. Tohle nám funguje od třetího, čtvrtého stupně traumatologickýho plánu se potom svolává širší okruh, kdy při čtvrtým stupni se svolává celá organizace a tam už by to nebylo asi jenom o těch držených záložních vozidlech, ale i třeba o střídání zaměstnanců a podobně nebo jenom personálním zajištění, byť bez prostředků třeba. Řekl jsem to košatě, ale doufám, že jsem ti odpověděl, klidně se mě doptej, nevím, jestli jsem ty myšlenky

Děkuju, já se jenom doptám, jestli při tom povolání záloh nebo řešení těch záložních sanitek na územních odděleních, jestli jsou využity pozice vedoucích územních oddělení nebo staničních sester, což samozřejmě znamená i trošku o jeden článek zvětšení toho komunikačního řetězce a nebo naopak je jakoby snaha to zeštíhlit a není to žádoucí pro to řešení?

Necháváme to na každém uzemním oddělení a těch vedoucích pracovnících, aby si oni potom koordinovali, jakmile se svolá to ÚO, tak aby si oni zkoordinovali vlastně kdo přijde do té směny, do té směny navíc. A tu posádku si postaví potom oni, ve smyslu toho "oni ni ví nejlíp, kdo je nejrychleji na té základně a tyhle informace už teda už přenášíme na vedoucí potažmo jejich zástupce, to oni umí, to jim funguje velmi dobře. Takže oni už si potom rozhodnou, kdo reálně na tu základnu přijede a kdo se přihlásí do směny. Nemělo by to být vertikálně ve směru k dispečinku, dispečink by už měl mít jenom de facto informaci, která posádka se přihlásila, která je v tom systému zavzatá, a tak, jak dřív každý volal, co má dělat, tak tohle jsme chtěli, ten mezičlánek ušetřit dispečinku a necháváme to na těch vedoucích, tak ať si oni určí, že to bude řidič a záchranář BL, případně lékař, to už si pořeší případně oni.

Takže můžeš potvrdit, že tam je určitá míra autonomie v této věci a je vlastně využita ta pozice s tou lokální znalostí, nejenom osob, ale i prostředků?

My tím mezičlánkem, který se snažíme udělat z té pozice toho krizovýho člověka té krizové připravenosti, tak to je to, že se snažíme ty vedoucí informovat o tom, co se děje. Jakoby protože někdy ta krátká SMS z dispečinku nemusí stačit, tak aby oni věděli, co se jim třeba na tom uzemním oddělení nebo sousedním oddělení děje, co se od nich bude žádat, aby oni byli schopni podat informaci. Ale autonomie na tom uzemním celku nebo výjezdové základně je v gesci toho vedoucího.

Dispečink má k dispozici nějakou průběžnou informaci o počtu záložních vozidel k tomu řešení MU?

Ano, snažíme se. Jednak zase autonomie na tom územním oddělení, kdy vedoucí by se měli snažit to vozidlo tam mít. Oni můžou mít dvě, tři, ale tak, aby nedošlo k tomu, že v servisu budou všechny tři. v servisu všechny. Takže by se měli snažit ve spolupráci s technickým úsekem to řešit a myslet na to. Což nám funguje a funguje nám systém, kdy dispečink... Nebo funguje ten systém, on se teda odlaďuje definitivně a de facto je funkční. Dispečink na to vidí a už by se tam mělo vypisovat případnej výpadek toho územního oddělení. Takže by měli vidět, že na každým tom vytipovaným, těch osmi místech, to nejsou jenom územní oddělení vždycky, tak buď na té základně nebo oddělení, tak že to auto je k dispozici.

Děkuju moc, tím jsme tu první oblast, ona je taková nejobjemnější, jaksi využili. Ale ještě se přeci jenom zeptám, věc, která dříve nebyla, a to je tým specializovaných činností v kontextu řešení MU. Je to něco nového, co zásadně proměňuje přístup a řekněme míru připravenosti pro řešení mimořádných událostí?

V zásadě si nemyslím slovo, že by to zásadně změnilo řešení té mimořádné události. Je to jakejsi prvek, kterej nabídne na místě nějakou podporu, ve smyslu ať už materiální, protože to auto je autonomní ve smyslu nějakých zásob, takže je schopný na místo přivíst zásoby, ošetřit větší počet třeba méně zasažených osob, než že by zásadně ovlivnil řešení situaci tím, že přijede a budeme vědět, že nám najednou to vyřeší tu událost, to ne. Může to být podpora de facto nebo nějaká pomoc těm posádkám, ať už říkám materiální nebo technicky, že se dá využít ta mobilní ošetřovna de facto, přivezením velkokapacitní sanitky. Plus teda tým

disponuje samozřejmě další technikou, jsou to další vozidla a tým specializovaných činností je jeden z těch jakoby celků, který drží další pohotovost, tak jak jsme se bavili před chvilkou o těch OU, tak TSČ a další a schopen přivést další nebo být začleněnej taky do výjezdovýho nějakýho článku organizace. Ale pro samotný řešení určitě je to s výhodou, myslím si, že funguje nějakej modul hromadnýho neštěstí ve smyslu přivezeme, určitě ho jsme schopni rozšířit a zvažujeme, aby si vozili vlastní stan, elektrocentrálu a tady tyhle věci. Na dlouhodobý zásahy jsme připraveni, ale ta rychlá reakce je spíš tady v tomhle. Že by to zásadně ovlivnilo, ta situace se vyřeší i bez nich, ale na druhou stranu, máme šikovný lidi v terénu, ale je to pomoc a myslím si, že žádoucí pomoc.

Určitě, děkuju. Ta druhá oblast zase uvažujeme, že vznikla mimořádná událost s hromadným postižením osob. Vlastně se chci zeptat a zabývám se, jestli se dá hovořit o tom, že se změnila jako komunikace uvnitř záchranné služby? Teďka myslím z vaší pozice, oddělení krizové připravenosti versus vedeni versus dispečink. Proměnila ta... Vlastně pokud bych reflektoval nějaké období, řekněme před tornádem a po tornádu. Tak jestli tato událost proměnila způsob komunikace, změnila v určitých ohledech komunikaci vedení záchranné služby?

Já neumím říci, jestli se změnila, každopádně si myslím, že se dá říct, že se víc zakotvila nebo zlepšila, myslím, že ta změna... Že by změnila ne, ale zlepšilo se provázání opravdu úseku krizové připravenosti s úsekem zdravotním a případně přímo s paní ředitelkou, co by vedoucí. Fungujeme a komunikujeme jak za doby ještě nenastalé události a snažíme si vyměňovat si ty informace předem. Takže slovo změnila, jevím, jestli by se změnila, věřím tomu, že i před touhle dobou nějaká komunikace rozhodně probíhat musela, ale vím, že teďka ji máme prostě nějakou úzkou a zakotvenou a funguje nám.

Je odvážné tvrdit, že se změnila nebo proměnil organizační kultura záchranné služby tou událostí Tornádo? Řekněme, ta otázka, já osobně ji vnímám jako takovou ne úplně snadno uchopitelnou. Pokud mluvím o organizační kultuře, tak mluvím o... Lze mluvit o nějakém liberálním přístupu přes nějaký částečně korigovaný jednotlivými pravomocemi až po takový ten opravdu velmi, velmi striktní režim, přistup, a ještě bych jenom zmínil k té organizační kultuře jako něco, jako způsoby chování nebo reakce a komunikace, které jsou považovány jako za obecnou normu, a to je v každé

organizace trochu nastaveno jinak. Tak jestli v této oblasti záchranka zažívá novou etapu nebo novou éru, že se změnilo něco?

Asi neumím odpovědět.

Souhlasíš s tvrzením, že ta mimořádná událost Tornádo, byla natolik mimořádná, že se na takovou událost prakticky nejde připravit?

Některé postupy pro řešení mimořádných událostí jsou pořád stejný. Ta fáze toho zaskočení a té míry nějakého řešení ad hoc každé situace, zejména na začátku, vždy budou. Ta situace byla opravdu tak nenadálá a nenastala do té chvíle nikde de facto v ČR, že se asi dá souhlasit s tvrzením, že se na ni v tu chvíli nedalo lépe připravit. Ale myslím si, že jsme nějakým způsobem připraveni byli. Myslím si, že některý věci nám ukázalo sice tornádo, že jsme neměli nastaveny úplně dobře. Jakože třeba spolupráce napříč IZS, která je velmi nadstandartní v Jihomoravském kraji, je velmi dobrá, tak ale i z popudu jejich funkce nebyli schopni nám některý věci, který jsme si mysleli, že jsou schopni nám zajistit oni, teď mluvím třeba o stanech a o vozících, tak že nejsou schopni v takhle extrémní zátěži oni pokrýt. Tudíž vím, že musíme být více autonomní v některých věcech, ale na druhou stranu jsme byli v některých postupech připraveni. Podávání zprávy z místa, bolavý téma mnoha událostí historicky, tak proběhlo v dobrým čase, informace běžely. Takže nějaká míra připravenosti tam byla, ale na celou událost takovýhodle rozsahu, pokud by měla mít jiný téma, tak si myslím, že se záchranky v obecnosti nejsou schopny úplně dobře připravit. Teď víme, když se budeme chtít chystat na tornádo, tak se na něho připravíme, když řekneme i takovýhleho rozsahu. Ale ve chvíli, kdy to bude zase událost jiná, která nás překvapí tak souhlasím s tím, že ta připravenost byla, ale překvapilo.

Existuje i nějaká vnitřní obava, že by mohlo dojít k mimořádné události třetího nebo čtvrtého stupně u tebe?

Já, jako obava... Samozřejmě obava stran toho, že to bude, stran toho, že se to stane vlastně lidem tady v mým okolí, jasně. Ale co se týče pracovního a profesního, když se od tohodle oprostím, tak já z toho asi obavu nemám. Já si myslím.

Rozumím. Tak tímhle, touto otázkou jsme uzavřeli ten druhý okruh a...

Je to moc troufalé, že z toho nemám obavy, ale ty principy jsou pořád stejný a daný a jako já to samozřejmě dělám celej tady, no celej ne, ale většinu svýho profesního života a myslím si, že ledacos jsem zažil a ta

situace prostě nějaká bude. Jaká bude, to uvidíme až na místě, ale já z toho fakt asi, je to troufalý, ale asi nemám. Mám pokoru. Ale ve chvíli, kdy tam pojedu, bude ve mně malinkatá dušička, to nepopírám.

Já si naopak myslím, že by lidé neměli žít v nějakých hlubokých obavách, že dojde k nějaké události, která třeba může být svým způsobem nadlimitní, ale jako proti běžnému provozu, takže za mě je to to není jako nějaká troufalost. Existuje nebo máš určité očekávání ohledně reakce u tvých spolupracovníku nebo jestli se dá říct i podřízených při vzniku nebo pro případ řešení mimořádné události? A teďka mám spíš na mysli nějakého většího rozsahu, kdy už ta míra té spolupráce a komunikace je ve vyšší míře?

Jako ty samotný očekávání na ty samotný zaměstnance, na ty lidi? Tak spíš, že budou komunikovat a v případě ustanovení nějaké vedoucí role, ať už mojí nebo kohokoli jinýho, tak očekávám, že ti zaměstnanci budou tu roli respektovat. A de facto v tuhle chvíli, pokud se bavíme o MU, že budou fungovat hierarchicky. Což záchranná služba v obecnosti není úplně nastavená. Tady je poměrně velká míra autonomie těch zaměstnanců, protože fungujou každej za jednoho, ale tady bysme měli přejít na nějakej systém asi řízení a de facto velení a de facto fakt nějaké podřízenosti. To je moje očekávání, a to my neumíme.

Děkuju, vlastně mi nahráváš na tu otázku, kterou jsem si položil. Jestli vlastně je podle tebe ta změna komunikace nebo styl vedení oproti běžnému stavu, běžnému fungování jako důležitou součástí zvládnutí mimořádné události?

Změna komunikace nebo?

Změna komunikace, anebo způsobu jako velení, vedení...

Teď myslíš změna komunikace na úrovni třeba toho vedení té organizace toho krizovýho, anebo v obecnosti?

Jestli se dá mluvit o tom, že způsob komunikace a vedení v případě, prostě při vzniku MU třetího a čtvrtého stupně se vlastně přepíná do jiného režimu?

Mělo by, mělo by z logiky věci fungovat vedení a velení, který byť mezi sebou muže fungovat velmi dobře a horizontálně, že tam nebude, ale nicméně, pokud bude potřeba učinit nějaké rozhodnutí, tak za to musí být někdo odpovědný. To nejvyšší rozhodnutí tady má samozřejmě právo paní ředitelka. Potom hierarchicky to půjde přes náměstky,

vedoucí krizové připravenosti a podobně. A na tom samotným místě už je to vo těch vedoucích rolích. A já si obecně myslím, když teďka se posunu na tu nejnižší etáž, úplně u toho běžnýho jednoho zaměstnance, že ne každej, běžnej jeden zaměstnanec je předurčenej pro to, že by měl velet. To je můj dlouhodobej názor, kterej asi je opřenej o nějakou i empirickou zkušenost a u žádné ze složek to není tak, že by vždycky veleli všichni a že by na to měli být trénováni. Každej by to měl být schopen rozjet, ale předurčenost nějaká velení je a to jsou osobnostní nějaký rysy těch jedinců a to vedení prostě není podle mě daný každému, byť to jsou super zaměstnanci, super záchranáři pro cokoliv, ale...

A pokud jsi tady nakousl nebo nastínil nějaké předurčení, je to věc, se kterou je počítáno pro řešení mimořádné události?

U nás v organizaci se udělal před několika rukama, někdy v roce 2014, takže už je to osm let, tak začalo pracovat s tím, že by mohli být předurčený osoby pro vedení mimořádné události ať už je to inspektor provozu nebo případně to může být třeba někdo další, dovedu si představit vedoucího krizové připravenosti, krizovýho manažera, tady tihle lidi, kteří se pro tu roli nějakým způsobem častěji nějakým způsobem cvičí a chystaj a ze zkušenosti je to jedině dobře. Komunikujou s dispečinkem, umí, znaj zaměstnance, umí delegovat ty činnosti. Takže za mě je to určitě dobrá věc, mít předurčený osoby pro řešení té mimořádné události.

Abych to ještě jako doplnil, tak dokážeš si představit nějakou reakci nebo reakce, styl vedení, který by pro tebe byl jako problematický pro úspěšné zvládnutí nějaké mimořádné události?

Na tom samotném místě styl vedení?

Ano.

Je to kombinace spíš těch osobnostních nějakejch rysů toho vedoucího. Asi si nedovedu úplně dobře představit, že bych byl úspěšný vést to nějak liberálně, benevolentně na tom místě, ať si každej dělá, co chce. Neumím si zas na druhou stranu představit, že si někdo bude autoritativně z pozice své funkce vymáhat za každou cenu to vedení, v tu chvíli to taky nebude úplně funkční model. A proto by ta předurčenost měla být nějakým způsobem a ti lidi by měli být vybráni, vytipováni a nějakým způsobem... Je to o osobnostních rysech. Ve chvíli, kdy má člověk charakter a charisma, tak si nemusí nic vynucovat a ve chvíli, kdy tam přijede, tak to ti lidi vnímaj a mnohdy je to může uklidnit do jisté míry, aniž by ten člověk

řekl spoustu prázdnejch slov a může to zafungovat. Takže, jo, některý věci si úplně neumím představit a spíš je to o osobnosti toho každýho jedince, kterej tomu bude velet.

Já jsem své otázky vyčerpal, tak ti mockrát děkuji za rozhovor, za tvůj čas a...

Doufám, že to bylo k něčemu.

Určitě.

Měls to hezky nachystaný.

Děkuji.

Tak ahoj, já se zeptám první otázkou, kterou se ptám všech. Pokud dojde na území Jihomoravského kraje k mimořádné události jakéhokoliv stupně, jak se to dozvíš?

Já konkrétně se dozvídám zejména o těch větších mimořádných událostech, u kterých je svoláván Krizový štáb Jihomoravského kraje, zejména teda jeho stálá pracovní skupina, protože jsem zástupcem Zdravotnické záchranné služby ve stálé pracovní skupině krizového štábu kraje. Takže se to dozvídám zejména touto cestou. O těch mimořádných událostech s menšími dopady se v podstatě nedozvím, pokud nejsem přímo v práci.

Rozumím. Pokud se dozvíš, že došlo k mimořádné události, vyplývá z toho nějaká povinnost reagovat pro tebe? Mohl bych zmínit třeba formou nějakého potvrzení, že jsi tu informaci přijal.

Potvrzovat přijetí informace nemusím, to je zkrátka technicky vyloučené, že bych nepřijal, ale v té stálé pracovní skupině krizového štábu kraje nejsem jediný, jsme tam tři. V podstatě je na nás, jakým způsobem se domluvíme a kdo z nás tří zajistí tu činnost zástupce zdravotnické záchranné služby v tom, v té stálé pracovní skupině. Takže v podstatě povinnost je ta, že se musíme domluvit, že si musíme dát vzájemně vědět – informovat se, protože někdo třeba nemusí zachytit přímo tu informaci, to sdělení o vzniku mimořádné události ihned a zajistit tedy, že někdo z nás se na to místo činnosti stálé pracovní skupiny dostaví. Z pravidla to bývá v budově Krajského úřadu.

Takže dá se hovořit o tom, pokud bych se ptal, jestli vyplývají nějaké úkoly nebo konkrétní úkoly nebo povinnosti z titulu té pozice, pracovní pozice tedy v rámci záchranky, tak jsi vlastně odpověděl: „Domluvit se mezi sebou" a vlastně ty jsi ten člověk, který je vyslán jako komunikační spojka, jako zástupce.

Ano, ano … krom toho informuju samozřejmě o tom, že jsem byl někam povolán vedoucího oddělení a ten to předává na operační, takže i na operační dávám

případně informaci, že jsem ve stálé pracovní skupině Krizového štábu kraje, hned poté co tam zahájíme činnost, aby věděli, že tam je nějaká kontaktní osoba.

(Souhlasné přitakání) Znamená to, že ve chvíli, kdy jeden z vás přijme tu, prostě je vyslán a vyjíždí na ten krizový štáb kraje, tak vlastně ti zbývající dva už jenom jsou v pozoru nebo jakoby jsou na příjmu, ale dělají jakoby zálohu tomu člověku. Dá se to tahle říct?

Ano a jsou připraveni na to, že mě vystřídají zhruba po dvanácti hodinách *(smích)*, protože se jedná většinou o mimořádky, které se nevyřeší během chvilky, ale můžou z toho být třeba tři noční za sebou, tak jak se stalo třeba u mimořádné události Tornádo.

Takže vlastně vy se v této věci jste schopni naprosto nahradit a vystřídat, aby tam nedošlo k přetržce. Pokud bych uvažoval o nějakých scénářích pro případ mimořádné události, tak vlastně v tuto chvíli uvažujeme o situaci, kdy dojde na území Jihomoravského kraje k nějakému výskytu hromadného postižení osob. A já se dotýkám i mimořádné události trochu jiného typu a to typu, kdy je vlastně ohrožena plynulost činnosti záchranné služby. Mluvím o nějakém výrazném nebo masovějším výpadku techniky nebo výpadek telefonní sítě, internetového pokrytí, zkrátka něco, co může zásadně ovlivnit fungování jako samotné organizace záchranné služby. Pracujete s takovými jakoby více scénáři, pro případný vznik mimořádné události? Je jako uvažováno i o jiném druhu mimořádné události než takové to klasické pojetí, že technika i síly a prostředky jsou funkční a vlastně se řeší likvidace nebo jako řeší se tam ten vznik toho většího počtu osob?

Plánují se i mimořádné události typu přerušení dodávek energií, přerušení dodávek PHM, pitné vody a podobně. Samozřejmě, že by záleželo na tom, jestli ta mimořádná událost vznikla jenom lokálně v důsledku nějakého technického problému, třeba u zdravotnické záchranné služby, anebo jestli postihuje celoplošně tu společnost, a i ostatní složky integrovaného záchranného systému. Pokud by to bylo ve větším, pak by stoprocentně byl opět svoláván krizový štáb kraje, hejtman by určitě do krizového štábu kraje povolal i zástupce těch dodavatelů energií nebo těch, kteří zajišťují přenos těch energií a hledaly by se řešení, zjišťovaly by se informace o tom, jak dlouho musíme počítat s takovou situací, jaké možné způsoby nějakého náhradního řešení jsou apod.

Děkuju. Takže dá se mluvit o tom, že by si byl přizván k jakémukoliv typu mimořádné události, pokud by to ta situace vyžadovala?

V případě svolání krizového štábu kraje, ano. Jako tím hlavním zástupcem, členem krizového štábu kraje, je paní ředitelka zdravotnické záchranné služby. My jsme tam v podstatě jako pracovníci ve stálé pracovní skupině, která zajišťuje podklady a stálou přítomnost někoho, kdo je kontaktní osobou ve vztahu k té dané složce.

Rozumím. Vlastně tím jsi mi tak jako nahrál, a z části odpověděl vlastně na další takovou oblast, a to je krizový štáb. Já bych začal u krizového štábu záchranné služby a potom s tím přesahem na ten kraj. Může vzniknout situace, kdy je svolán krizový štáb záchranky a současně není svolán krizový štáb kraje?

Ano může, protože krizový štáb zdravotnické záchranné služby, stejně jako jiných, nemusí to být vždycky ani v zásadě složka integrovaného záchranného systému, je jakýmsi poradním orgánem pro toho, kdo tu složku řídí. Tedy v našem případě pro ředitelku zdravotnické záchranné služby. A jestliže potřebuje něco takového řešit, potřebuje takový poradní orgán využít, tak si svolá krizový štáb podle vlastního rozhodnutí.

Ta komunikace ohledně toho svolání krizového štábu, tak to přichází od ... ten požadavek nebo to iniciování, to svolání přichází od Vašeho vedoucího nebo z dispečinku? Je nějaká forma SMS, že je svoláván krizový štáb? V zásadě řeším tři možné oddělení. Je oddělení Vás, jako krizové připravenosti, oddělení dispečinku, který je jako takovým nárazníkovým místem pro veškeré informace zvenčí a pak samostatné vedení, tam jako paní ředitelku a její nejbližší okolí. Tak jestli to svolání krizového štábu záchranky iniciuje dispečink nebo od Vás je nutné nějaké potvrzení, že o tom víte nebo jste naopak ti, co rozhodnou o tom, že bude svolán krizový štáb záchranky? Dá se to tak nějak hierarchicky určit?

O svolání krizového štábu záchranky rozhoduje vždycky paní ředitelka záchranky. Samozřejmě, že tomu předchází nějaký rozhodovací proces, jestli ten štáb svolat, nebo jestli ta situace to ještě nevyžaduje. Využívají se k tomu ty informace, které jdou vždycky přes krajské zdravotnické operační středisko, protože to je vlastně náš článek, který je proto, aby přijímal, aby zajistil nepřetržitý příjem všech oznámení a hlášení, včetně těch o vzniku mimořádné události. S těmito informacemi paní ředitelka a nějaké úzké vedení pracuje a rozhoduje se na základě těchto informací, jestli tedy krizový štáb svolat nebo ne. Pokud je nebo převládá názor, že ano, tak se patrně svolá.

V případě toho krizového štábu záchranky, je preferováno osobní setkání členů na jednom místě anebo určitá míra komunikace probíhá i třeba za pomocí telekomunikačních technologií, kdy pak není podstatou, jestli jsou ti lidé na jednom místě nebo jsou od sebe vzdáleni?

Myslím, že je preferováno to osobní setkání. Samozřejmě tomu předchází právě to, že někdo musí připravit místo pro jednání toho krizového štábu, což by byli nějací určení členové toho štábu, patrně by to šlo i za oddělením krizové připravenosti a pak v určitou dobu, která je stanovena pro to jednání by se dostavili ostatní svolaní. Nemusí to být vždycky ti členové krizového štábu, kteří jsou striktně daní nějakým interním předpisem. Myslím, že je to INA 11 u nás, ale, že to je vlastně součást traumatologického plánu, tam jsou myslím stanoveni. Ale,

že můžou být povoláni do toho krizového štábu stejně jako na kraji, tak i u nás další pracovníci, třeba pracovníci IKA nebo z technického úseku a podobně.

Já jsem se ptal teďka na ten krizový štáb záchranky a zajímal mě samozřejmě i ten přesah na ten krizový štáb kraje. Kdo vlastně svolává nebo iniciuje setkání toho krizového štábu kraje? Vychází to od lidí, kteří jsou zaměstnanci krajského úřadu nebo některá ze složek IZS? Mám teďka na mysli konkrétně hasičský záchranný sbor. Jsou to oni, kdo iniciují nebo svolávají vlastně Krizový štáb kraje?

Ano, pan hejtman kraje spadá do okruhu lidí, který je informován, systémově informován o vzniku mimořádných událostí na území Jihomoravského kraje a v podstatě v případě vzniku takové události, kterou je potřeba řešit a kterou lze nazvat jako mimořádnou, případně i krizovou, tak ten proces probíhá patrně stejně. Proběhne nejspíš nějaká interní porada s řediteli složek, případně s řediteli těch subjektů, kterých se ta událost týká nejvíce. A na základě toho, jakým způsobem se ty informace vyhodnotí, tak může rozhodnout hejtman o svolání krizového štábu kraje. Jako první se zase na to místo dostavuje ta stálá pracovní skupina včetně oddělení krizové připravenosti, které je na Krajském úřadě. Ta místnost, která je předurčena pro jednání krizového štábu a činnost stálé pracovní skupiny, ta se připraví a poté, co začne stálá pracovní skupina fungovat, tak následuje v nějakém čase jednání krizového štábu.

A pokud by taková situace nastala, tak ty informuješ svého vedoucího a potažmo vedoucí záchranné služby, že je tady požadavek na to svolání té stálé pracovní skupiny a vyjíždíš?

Ano, jedu na místo. Musím si vzít vybavení. Tím vybavením je vlastně notebook, který máme z Krajského úřadu, který je už přímo nakonfigurován tak, že v podstatě se připojíme na sítě a můžeme využívat to, co na Krajském úřadě nám dávají k dispozici. No a když začne jednání krizového štábu kraje, tak se tam potkám s paní ředitelkou já nebo jiní kolegové, kteří v té stálé pracovní skupině jsou, zpravidla si předáme ještě informace mezi sebou, co nového třeba jsme se dozvěděli my v rámci stálé pracovní skupiny, případně paní ředitelka může dát dopředu vědět, že by potřebovala připravit nějaký přehled, tabulku a podobně. Takže to zajišťujeme.

Mockrát děkuji. Tím jsme vlastně vyčerpali otázky z takového prvního okruhu otázek a já se chci zeptat dál, jestli se dá hovořit o tom, že ta událost mimořádné události Tornádo, jestli vyvolala v rámci komunikace, v rámci připravenosti … jestli to byl zásadní zlom pro fungování Vás jako krizového oddělení nebo vnímání vůbec vzniku mimořádných událostí? Byla ta událost, která se udála pro další pokračování Vaší činnosti poměrně dost zásadní anebo jak to vlastně je? Jak to vnímáš?

Každopádně došlo mimořádné události, k typu mimořádné události, který nikdo nepředpokládal, který opravdu byl překvapující. Nejenom tím, o jakou

mimořádnou událost šlo, ale i tím o jaký rozsah se jednalo a jak dlouho se to řešilo. Nejvíce byla rozdílná ta situace v tom, že se po docela dlouhou dobu přesně nevědělo, o jakou mimořádnou událost vlastně jde v tom prvopočátku. Takže nebylo až tak úplně snadné a lehké sáhnout po nějakém postupu, jakože jich je zpracovaných celá řada, protože se nevědělo vlastně o jakou mimořádnou událost jde. Určitě to přineslo to, že ze strany managementu, ani ne tak ze strany těch našich záchranářů, těch, kteří potom vyjížděli na místo, byli tam vysláni krajským zdravotnickým operačním střediskem, ale spíš těch, kteří rozhodovali o postupech, o tom, jak ty síly nasazovat, kam je nasazovat, jakým způsobem to řešit, tak určitě se museli nad touto věcí velmi zamýšlet, jestli nastavené systémy jsou dostačující nebo jestli je potřeba něco změnit.

No a určité změny jsme zaregistrovali všichni. Došlo ke změně organizační struktury zdravotnické záchranné služby, protože úsek krizové připravenosti se vyčlenil od úseku vzdělávání, i když ta spolupráce těchto dvou úseků bude určitě pokračovat dál a změnilo se i jejich vlastně podřazení do té řídící hierarchie, kdy podle posledního rozhodnutí úsek krizové připravenosti spadá přímo pod řízení ředitelky zdravotnické záchranné služby. Navíc vznikla ještě jedna nová funkce, která se nazývá krizový manažer na zdravotnické záchranné službě, která dříve taktéž nebyla.

Dá se s odstupem času říct, že všechny tyto změny jsou žádoucí a čas ukazuje jejich opodstatnění těchto rozhodnutí k těmto změnám?

Pro mě jsou ty změny hlavně signálem, že se tím někdo intenzivně zabýval. Tím, jak tu krizovou připravenost záchranky posunout dál, co udělat lépe a určitě si mnozí mohli uvědomit, že v podstatě nemůžou sehrávat jako dvě role najednou. Třeba role krizového manažera podle mě vznikla právě proto, že to bude role jedinečná, že zkrátka pokud bude nebo vznikne mimořádná událost, tak krizový manažer případně ten, kdo ho zastupuje, což je vedoucí oddělení krizové připravenosti, by měl zajistit tu klíčovou podporu pro vedení zdravotnické záchranné služby při řešení tady té události v tom prvním sledu, než vůbec třeba vznikne a je svolán krizový štáb zdravotnické záchranné služby a než se začne fungovat v tom štábu.

Vlastně při rozhovoru s tvým kolegou Václavem, on ještě zmínil v této souvislosti určitou problematiku, kdy jeden člověk zastává více rolí – kdy je současně lékařem, současně má pozici vyššího managementu, tak jestli je to nadále jako problematické a nemusí se to týkat pouze organizace záchranné služby. Prostě jestli tady ten problém existuje, ale i mluvil jsi o změnách, které to mají eliminovat nebo naopak prostě to nějakým způsobem řešit.

Ten problém, jestli to tak nazveme, je v podstatě v těch lidech, kteří se profesně připravovali na poskytování neodkladné přednemocniční péče lidem, kteří ji bez prodleně potřebují. No a pokud vznikne mimořádná událost, kde se jedná o

hromadné postižení osob, kde těch osob, které potřebují okamžitou pomoc je celá řada, je pro ně hodně složité se zkrátka zprostit toho, na co byli celou dobu profesně připravováni a jít fungovat někde do nějakého štábu nebo něco podobného – zkrátka dělat jinou činnost než přímo pomáhat. Potom může tedy dojít k tomu, že se opomene třeba na plnění úkolů v té jiné roli, ale to si myslím, že každý kdo...já třeba nejsem zdravotník, nebyl jsem takhle školený. Určitě bych ten problém měl taky a nedivím se tomu, že existuje.

Mám ještě jednu takovou otázku, jestli ta událost Tornáda do určité míry změnila organizační kulturu záchranné služby. Některým kolegům, se kterými jsem vedl rozhovor, tak jsem tu organizační kulturu okomentoval jako nějaký obecně platný řád nebo způsoby chování a má to velmi blízko ke způsobům komunikace v rámci jednotlivých organizací nebo společností, kdy je nějaká norma považovaná za standardní. Od nějakých velmi liberálních způsobů vedení a volné pracovní doby až přes nějaký takový mix pravidel, ale i jako možností si přizpůsobit až po takový ten velmi striktní a velmi jakoby organizační nebo způsob chování nebo práce je podřízeno kompetencemi a řádem a nejede přes to vlak, jestli i v této jakési rovině, kterou každý může vnímat odlišně nebo individuálně se dá mluvit o tom, že ta událost byla takového rozsahu nebo byla tak významná pro další chod organizace, že i v těchto věcech došlo k nějaké změně?

Já osobně jsem nezaznamenal žádnou větší změnu tedy v oblasti kultury na záchrance. Etický kodex je pořád ten jeden a stejný, který jsme měli, podle kterého by jsme se měli chovat, kterým by jsme se měli řídit, protože jsem dříve pracoval v jiných složkách, kde to skutečně bylo postaveno na striktních pokynech, rozkazech a podobně, tak pro mě systém práce na zdravotnické záchranné službě je spíš systémem, kde se lidé domlouvají, kde se tolik nevelí, ale kde jsou schopni se domluvit, dohodnout, zkrátka najít jakési řešení společné a touhle cestou potom jít, touhle cestou řešit tu věc, která řešení potřebuje. Samozřejmě, že je nutno ctít a věřím tomu, že se tady ctí, já jsem teda nezaznamenal nic jiného, že máme jakousi hierarchii a někdo má to rozhodující slovo, a i tu odpovědnost za to, jaké rozhodující slovo řekne.

(Souhlasné přitakání) Dostávám se vlastně k závěrečné sadě otázek a to je, jestli lze hovořit o způsobu vedení a i komunikace, že při řešení mimořádné události je určitá změna oproti tomu běžnému normálnímu stavu. Ta otázka je, jestli se při tom řešení mimořádné události Tornádo anebo jestli je počítáno s tím, že při řešení nějaké velké mimořádné události se ten styl komunikace přizpůsobí, změní oproti běžnému provozu?

Logicky ano, měl by se přizpůsobit. Ten styl komunikace by měl být stručný, jasný, výstižný, tak aby každý po poměrně krátké době výkladu rozhodujícího člena toho, kdo je v té roli toho, kdo řeší, kdo rozhoduje, tak aby bylo každému jasné, co má dělat.

Ty jsi to vlastně zmínil a jenom jsem se chtěl zeptat, co je vlastně klíčové v té oblasti toho stylu vedení, komunikace při řešení mimořádné události III. a IV. stupně – jako při nějaké mimořádné události většího rozsahu. Co je klíčové pro vlastně úspěšné zvládnutí domluvy lidí na různých pozicích, aby ta spolupráce byla efektivní?

Klíčové je, aby ti, kteří vlastně jsou, tady se nedá říct na záchrance veliteli, ale vedoucími pracovníky, jsou to manažeři, kteří vedou lidi ať už je to pracoviště Krajského zdravotnického operačního střediska nebo na územních odděleních nebo jsou to funkcionáři už přímo na místě mimořádné události, tak aby byli schopni rozhodovat, stručně a jasně rozdělit úkoly, předávat si informace vzájemně. Případně taky pokud je to nestandardní záležitost, tak aby byli schopni se vzájemně podpořit, prokonzultovat věci a potom tedy předat jasné pokyny těm našim záchranářům, kteří vždycky horlivě čekají, kdy už můžou poskytnout pomoc (úsměv).

Rozumím. Setkal ses osobně nebo dokážeš si představit nějaké reakce od svých kolegů, potažmo podřízených, které bys považoval za nevhodné v souvislosti s řešením mimořádné události? Máš osobní zkušenost s nějakou reakcí, která nebyla úplně jako z tvého pohledu vhodná? A pokud ses nesetkal, tak dokážeš si představit nějaký typ reakcí nebo způsobu chování, které pro to úspěšné řešení jsou nevhodné?

Tak úplně nejvíc nevhodné je, že tu situaci v podstatě nikdo s těmi záchranáři neřeší, že jim nikdo ty informace nepředá, nikdo jim nepředá ani pokyny a jenom čekají, čekají a někteří čekají do té chvíle, než začnou dělat něco sami od sebe, jo. A to je myslím docela chyba, protože když ten dotyčný má jasné pokyny – funguje podle pokynů. Když je nemá může začít fungovat podle sebe, a ne vždycky správně. Největší chybou je tedy, když se lidi neřídí.

A to jsi mluvil o teďka spíše představách jako, co může nastat?

Bylo to spíše obecné. Nemyslím si, že by to bylo běžné, že by se našim lidem nikdo nevěnoval a že by je nikdo neřídil, to vůbec ne.

Dostávám se k poslední jedné možná dvěma otázkám. Souhlasíš s tvrzením, že ta mimořádná událost Tornáda byla natolik mimořádná nebo nadlimitní, že se na takovou událost nelze připravit?

Lze se připravit na to, že takové události můžou nastat. To už je jisté. Jestliže nastala jednou, nikdo nezajistí, že už nikdy nebude. Ale zase, nemyslím si, že by ty naše síly a prostředky, které fungují na místech vzniku mimořádné události, nebyly na to dostatečně připraveni tam zasáhnout a provést velmi dobře, ne-li výborně, jejich práci. Spíš jde o to zamyslet se nad tím, jak, pokud vůbec nevím přesně o jakou mimořádnou událost se jedná, vím, že je jenom v nějaké místní lokalitě, jak rozjet celou tu akci, aniž bych nějak narušil to, co bude následovat.

Aniž bych třeba narušil to, že nemám žádnou zálohu na poskytnutí pomoci v následujícím období apod. Tedy opravdu takovéto manažerské přemýšlení ve větším rozsahu.

A je u tebe obava, žiješ s určitou mírou obavy, že může dojít k nějaké podobné velké mimořádné události?

Obava to není. Já si myslím, že by bylo špatné se toho obávat, protože stejně bych tím ničemu nepomohl. Spíš je lepší se zamýšlet nad tím, jestli já můžu nějak přispět k tomu, aby všechno proběhlo lépe. Každý samozřejmě myslí hlavně na ty mimořádný události, o kterých se ví, že ta rizika jsou, že by mohla vzniknout. Už víme, že mezi ně patří třeba i to tornádo, ale je jich celá řada dalších, o kterých dlouhodobě víme, které se jenom cvičí, ke kterým nedochází a je to dobře a je fajn, když se jenom cvičí.

Mockrát děkuji za rozhovor, děkuji za tvůj čas.

Není za co.

Ahoj. Pokud dojde na území Jihomoravského kraje k mimořádné události prakticky jakéhokoliv stupně, jak se to dozvíš?

Dozvím se to SMSkou, prozváněním a jako člen vedení většinou bývám informována telefonem pomocí aplikace. Těch kanálů je několik, nedá se to přehlédnout.

Existuje psaná nebo nepsaná povinnost zareagovat na to oznámení o mimořádné události?

No to si myslím, že psaná existuje jednoznačně a u jako topmanažerů je to jednoznačná povinnost a myslím si, že to funguje.

Pokud tedy dojde k nějaké mimořádné události, vyplývá z tvé pozice, z tvého pracovního zařazení nějaká konkrétní povinnost, nějaký úkol? Otázku jsem rozdělil na mimořádnou událost nižšího stupně, řekněme I. a II. stupeň a navazující otázka pak vyššího stupně, tedy III. a IV. stupně.

U toho nižšího stupně až zas tak nějaká povinnost není, tam spíš jenom být o tom informován, možná se i účastnit nějakých zpětných vazeb pro právě možnost regulovat nějakou já nevím vyhlášku, směrnici, kde by bylo třeba něco udělat.

U toho vyššího stupně tam v podstatě jsou definovaný ty úkoly, když to tak vemeš na tom místě, jsou úkoly na dispečinku a jsou úkoly pro ředitele organizace. Konkrétně pro ty ostatní funkce to tam až zas tak úplně

není. A na tom se více měně asi dá říct, že se pracuje, aby se ti lidi zapojili, ale rozhodně to není v tom smyslu prostě že náměstek ZP vždycky střídá vedoucího zdravotnické složky, to určitě ne.

Rozumím. Ještě jsem se dotkl takových uvědomění, že vlastně mimořádná událost je uvažována tak, že technika, prostředky, síly fungují plnohodnotně a na území dojde k nějakému vyššímu počtu zraněných. Tak vlastně takto je chápána ta mimořádná událost v tom pravém slova smyslu. Hmm, existuje v rámci organizace více scénářů pro případ, že vlastně dojde k narušení toho chodu organizace z důvodu řekněme selhání techniky, výpadek telefonní nebo internetové sítě. Nějaké narušení, že ta mimořádná událost vlastně může mít i ten charakter, že vlastně nemusí dojít k postižení zdraví.

Něco jako blackout? Samozřejmě, že jsou na to scénáře, jsou zpracovaný normálně v těch směrnicích a nařízeních a trénuje se to, cvičí se to, takže samozřejmě i tam kromě toho blackoutu jsou tam třeba masívní epidemie na dispečinku, co by řídící článek. To je všechno zpracovaný.

Pokud tedy bych si představil, že dojde k nějaké události vyššího stupně, v rámci domluvy vedení organizace, je tam preferováno co nejrychlejší komunikace třeba pomocí telekomunikačních technologií, anebo osobní setkání na jednom místě je preferováno a hraje důležitou roli, to osobní setkání?

To přesně nevím jako, žádnou větší událost, kde by se osobní.. Prostě, podle mě je vždycky lepší osobní setkání, ale úplně v čemkoliv, jo a mnohem lepší je, když to člověk vidí. Čím víc očí na tom větším průšvihu je, tím líp. Stejně to tak funguje, že kdo může tak jede.

Pokud bych uvažoval teda, že to nějak tak směřuje ke svolání krizového štábu ZZS. Jen se zeptám na aktivaci krizového štábu. Já jsem si to rozdělil na tři oblasti, odkud může ta iniciativa nebo to potvrzení, že k setkání má dojít. Je to pracoviště dispečinku, oddělení krizové připravenosti a vedení ZZS, okolí paní ředitelky. FLze to nějak hierarchicky určit?

Paní ředitelka je nejvyšší manažer krizového štábu ZZS, v takové té běžné, denní podobě ten krizový štáb funguje taktéž multimediálně, sdělujeme si věci a je jedno, kdo to zahájí. Prostě ten, kdo to zjistí. Velice často to přijde z dispečinku, ale z krizovýho oddělení taky, ale stejně tak i od inspektorů se to ví z terénu. Takže krizový štáb je v kontaktu každou chvilku, informuje se, ale svolávání klasickýho má na starosti paní ředitelka a vzhledem k tomu, že těch hromadek bylo v poslední době docela

dost plus Covid, tak ta schůze krizovýho štábu zůstala pravidelně, máme ji všichni v kalendáři a když je proč, tak se sejdem a když ne, tak si jen napíšeme: nemám nic. Jsme v pohotovosti imrvére.

Děkuji za odpověď. Další otázky se týkají toho, jestli se dá mluvit o fungování záchranné služby před tornádem a po tornádu, jestli mimořádná událost tornádo vlastně výrazně, zásadně např. jen v některých oblastech nebo rovinách proměnila záchrannou službu, anebo se některé změnu udály, ale vlastně třeba vnímání jednotlivců je takové, že tolik změn se neudálo.

To tornádo si já osobně myslím, že moje vnímání změnilo v tom, že vlastně jsme si nikdo neuvědomili, že je to několik mimořádných událostí na několika místech. Že se to nedá jakoby představit dopředu a naplánovat a nacvičit, protože nepřipadá v úvahu jedno obvaziště, jedno odsunové pracoviště a podobně. A to si myslím, že do tý doby nikoho z nás nenapadlo, že se to může stát, jo.

Takže v tom já to jako jsem přeměnila to svoje přemýšlení. Určitě na to zareagovalo krizový oddělení i těma vybavenýma autama na tu mimořádnou událost. No a klasicky se ukázalo, že lidskej potenciál je výbornej, všichni chtěli pomoct. Byli schopni přijet 100 km, jenom aby pomohli, ale vázla jakoby ta běžná organizace toho typu, že se do sanitky nedalo sednout ve dvou, ale prostě mělo se odjet ve skupině a podobně. A to se myslím, že se krásně těma osmi autama už nachystalo a částečně ta, důležitý je to, že se ta koordinace posunula na jednotlivý ty územka nebo i na ty jednotlivý základny, čili ten vedoucí tam bude si odškrtávat z těch co přijeli kdo jde a posadí je do tolika aut, kolik má, aby nedošlo k tomu, že na základně čeká 40 lidí a nemá vlastně už zapojení, jo.

Rozumím, tys mi vlastně částečně odpověděla na otázku, kterou tady mám také, Jestli je povolání záloh pro případ potřeby řešeno centrálně jednou SMSkou plošně pro všechny zaměstnance nebo jestli je využita ta místní znalost třeba z pozice vedoucího územního odddělení nebo staničních sester? Jestli prostě to povolání záloh funguje pouze jedním režimem jako centrálně nebo?

Povolání záloh ano, centrálně, z řídícího střediska samozřejmě a máme několik typů SMS zpráv, jo. svolávací, informační a podobně. Ale tu zpětnou reakci, kdo přijde, všichni víme, že máme jet na svoji základnu kvůli potřebám a podobně. Tak to tam už začali koordinovat místní vedoucí, pokud jsou k dispozici samozřejmě nebo osoba k tomu pověřená. Třeba ti, co kontrolují to vozidlo pro mimořádnou událost nebo podobně. Takže

ano, posunulo se to. Jako informace jde z centra, ale koordinace odjezdu na místo mimořádné události se posunula do tý periferie, kde je to logičtější.

Rozumím, jo. Ještě se dozeptám, v případě komunikace, řekněme v užším vedení, když se řeší management té události nebo organizace prací nebo činností. Dá se mluvit o tom, že právě ta událost Tornádo má podíl na změně v té rovině komunikace vedení mezi sebou?

Já si myslím, že každá mimořádná událost je prostě tomu vedení oznámena z několika stran několika způsoby, takže ta informovanost tam je. Ale možná si jako myslím, že by se přesně mělo definovat, ale úplně každá ta role, ne jenom ředitel, KZOS a podobně, ale to si myslím, že se na tom normálně pracuje, krizový oddělení. Určitě si třeba dovedu představit, že technický náměstek by do toho měl být zavzatej, přestože není zdravotník, právě kvůli supportu. Myslím si, že se nám asi stávalo, že třeba vyjeli všichni hasiči a pak nikdo ten vozík neměl kdo odvézt apod. Takže abychom měli nějaký ty úlohy přesně definovaný a po pravdě řečeno nečetla jsem všecko zatím k tomu, protože taky nemáme jakoby nic novýho a už si to nepamatuju. Tak nevím přesně, jak je definovaná úloha těch krizařů, jo, takže si myslím, že jedna z toho, co by krizaři měli jakoby si říct a sednout, tak je ty úlohy definovat přesně a ten pavouk už byl jednou nachystanej, ale vzhledem k množství personálních změn to není dotažený, ale je to bod k jednání.

Takže to chápu tak, že je třeba to trochu učesat a dotáhnout do toho konkrétního detailu, aby v případě, že by prostě bylo potřeba ty lidi aktivizovat, tak aby věděli, co se od nich očekává.

Přesně tak, aby tam nebyla lidová tvořivost a nenahrnuli se všichni manažeři na jednoho vedoucího se slovy: „Já tě vystřídám“. A on ve skutečnosti on už to dělá dobře čtvrt hodiny, půlhodiny, takže prostě... Buď bych plnila funkci běžnýho doktora, kterých je vždycky málo na mimořádku, a nebo teda v případě to mít jasně definovaný, ty úkoly, který když si odškrtnu, tak pak můžu do toho terénu opravdu jít pomáhat, ale to opravdu není tady tohle..

Rozumím. Pak tady mám otázku, na kterou se ptám všech respondentů. Jestli souhlasíš s tvrzením, že mimořádná událost Tornádo byla natolik nadlimitní, mimořádná, že se na takovou událost prakticky nelze připravit?

No, ona naštěstí počtem zraněných nebyla nadlimitní, když to tak člověk pozpátku veme. Tam byla nadlimitní...naší možností, ale nemyslím jenom záchranky, ale celého IZS, ta dálnice potom byla ucpaná hromadou aut a já nevím čeho všeho, protože nikdo nic takovýho ještě nikdy nezažil, nezkusil, nebylo možno předvídat a na to se připravit? Nevím. Já si myslím, samozřejmě na každé mimořádné události, i když je o třech, čtyřech, pěti lidech, najdeš chyby. Podle nějakého protokolu nebo i podle svého pocitu. Ale na tohle se připravit nedá jinak, než prostě že budeš právě znát tu svoji úlohu a nebudeš tam pobíhat jako zmatená koza a prostě budeš vědět co máš dělat. Ale otázka je, jestli se na něco takovýho, když máš víc ohnisek..volalo se to vlastně jako jednotlivý výjezdy, než někdo pochopil, o co se jedná. Připravit se na to asi nedá, ale možná jestli je pravda, co se tenkrát říkalo, že Rakušáci už dávno připravení byli, protože někdo z krizařů sleduje i tyhlensty jevy, tak. Ale to samozřejmě kluci z krizovýho ví a určitě už tohle, proto tam mají puštěný ty zprávy a všecko žejo, tak už asi by s tím taky uměli pracovat. Tam jakoby vyvstalo tolik bodů, se kterýma tě ani nenapadlo, že bys je měl napsat nebo zpracovat nebo nacvičit, že na to se připravit asi nedá.

Děkuji, tím jsi mi vlastně nahrála na otázku, jedná se o třetí oblast otázek a ta se týká reakce zaměstnanců, svých kolegů, případně podřízených na mimořádnou událost. Mohla bys mluvit případně o nějakých očekáváních ohledně reakce u svých kolegů nebo podřízených pro řešení mimořádných událostí?

Mě připadá, že reakce, pokud je větší rozsah, ty lidé furt mají v sobě to, že chtějí někomu pomoct, tak opravdu jako nabídka těch, co by byli ochotni okamžitě přijet z jakékoli vzdálenosti byla vyšší, než kolik jsme potřebovali, takže já v tomhle očekávání jako že bych nemám. Jenom jako učesat tu koordinaci a to se opravdu musí dělat na těch základnách, protože nikdo odsať (sídlo ZZS JmK v Brně, pozn. autora) nemůže mít tu znalost o tom, že oni mají náhradní auto v servisu, takže prostě to musí vědět jenom tam ten šéf a prostě ta myšlenka, pošleme tam všechny volný ze služby a ti z domova nahradíme ve službě....to je za mě ten posun i v tom myšlení. Což jako ty lidi ochotně opravdu přijdou. Myslím si, že jim trošku vadí ta myšlenka právě, že půjdou jezdit ty běžný věci, když chtěli jít na hromadko. Tam malinko možná, jo. Na druhé straně ono je to o tom, jak to člověk vyargumentuje.. Když se ti nahlásí dvě posádky do 15 minut, tak než to náhradní auto vytáhneš z garáže, zkontroluješ z garáže, tak

můžou vyjet klidně ti nový. Jo ale malinký zklamání v těch lidech bylo prostě, když měli pak jezdit jo, běžný tady věci.

Rozumím. Dá se mluvit o nějakých reakcích jako těch kolegů nebo zaměstnanců, které by byly takovým příkladem dobré praxe, když se mají lidé semknout a zvládnout nějakou mimořádnou událost, na kterou se třeba dlouho připravovali, trénovali, ale najedou je to ta realita? Mám teďka na mysli absolutní kázeň, poslouchat jako příkazy nebo rozkazy....nebo naopak je dobré, aby byla určitá míra kreativity, jak jsme to tady trošku naznačili. Ty reakce můžou být různý, někdo mlčí a čeká na to, až dostane nějaký povel. Někdo se ptá a nebo je aktivní. Ty reakce můžou být různé, ale každý respondent, se kterým jsem dosud mluvil to viděl trošku odlišně, a právě to je to očekávání od těch kolegů.

Já za sebe, mám osobně nejradši, když je v jakékoli situaci silnej team-leading. Ty lidi, samozřejmě z nějakých těch algoritmů, checklistů tuší, co se po nich bude chtít, ale úplně vlastní aktivitu si nemyslím, ale oni musí mít silnýho vůdce. Jakmile ten vedoucí té dané oblasti, protože tam se to pak žejo vytvořilo, těch skupin na tom Tornádu víc, tak víme o jednom pracovišti, kde byli dva špičkoví doktoři, jak na třídění, tak potom na tom a tam to klapalo perfektně, protože umí i team-leading. A na druhým sice ten třeba vedoucí uměl krásně algoritmus, ale neuměl ho podat těm ostatním a vzájemně si zakopávali o nožičky. Za mě je strašně důležitý, aby se ten team-leading opravdu učil, aby ti lidi měli prostě v tu chvíli takovou tu sebedůvěru, ale zase tam musí zůstat schopnost improvizace a nějaké logiky a takovýho toho selskýho obyčejnýho rozumu. Ne každej vedoucího může dělat, jo.

Rozumím. Je naopak nějaká reakce, která by nepřispěla k tomu správnému nebo dobrému výsledku? Je to takové vyvážení té poslední otázky. Když mluvíme o nějakých vhodných vlastnostech nebo předpokladech, tak co naopak může být problém v té oblasti komunikace nebo toho stylu vedení?

Já teda z toho Tornáda nevím samozřejmě, tam jsem nebyla a nebyla jsem ani na těch schůzkách, kde se to projednávalo, takže to nevím. Ale z takovýho toho svýho běžnýho...těch větších nehod. Spíš je asi klasickej problém to, že ti někdo uteče, nenahlásí se vedoucímu, naloží středně zraněnýho a mizí, jo. Čili takový to, že ty, že mnohdy takový ty posádky přijíždějící už do děje se vlastně neumí správně zapojit.

Rozumím, jedou si svoje a tím vlastně narušují tu...

Narušují ano, protože priorita transportu je priorita transportu z nějakého důvodu a oni si vemou cokoliv jinýho a jedou a ještě ti to nenahlásí, takže z ničeho nic ti zmizí prostě žlutočervenej pacient a ty o tom nevíš, jo.

Děkuji, tys mi dokázala odpovídat, aniž bych se ptal, takže to se tak krásně doplňovalo. Já jsem svoje otázky vyčerpal. Pokud bys chtěla, třeba tě něco napadlo, já jsem se nezeptal a třeba to vnímáš, že se to hodí tady k tomu tématu, tak dám prostor.

Já asi nemám nic tak jako, nějakej nápad. Prostě musíme přemýšlet i o věcech typu tornáda. Na to se fakt připravit nedá. A doufám, že už ho nikdy nebudem dělat.

Jako když to tak vemeš, tak ta akcentace těch velkých nehod je obrovská. Já si osobně myslím, že bude čím dál tím víc jako kdyby chyb lidskýho faktoru, protože dneska ty lidi se úplně jakoby nechtějí vzdělávat tím správným způsobem a tím pádem i, já plácnu chemičky a zimní stadiony a podobně musejí brát mnohem míň kompetentní lidi než dřív. Jo, takže já si myslím, že možná mě se to týkat ještě nebude, že já už budu v důchodu, ale mladší generace že musí počítat s tím, že prostě nějakej únik chemické látky, výbuch já nevím čeho, že to nese ta doba a že si nemůžeš vybírat kvalitní lidi, protože nejsou.

Je to prakticky nějaké riziko, v obecné rovině nebo hrozba, které ta společnost čelí.

Přesně tak. Řidičák dneska dostana úplně každej, nechávají ti ho do devadesáti. Lidí závislých na alkoholu a návykových látkách přibývá a řidičák ti sice seberou, ale tobě je to jedno, že jo. A já si myslím, že tolik nehod, co třeba bylo minulej a předminulej měsíc, jo, že to nepamatuju těch 20 let, takže si myslím, že musíme. V tomhle vnímám dobře i tu roli těch inspektorů, že vlastně se už tak strašně ti externisti a lékaři s menší zkušeností nebo právě s tím, já nevím bych řekla s tím projevem, že stejně tě nikdo nebude poslouchat, mají pak volný ruce, aby léčili. Jo, takže za mě je dobrý institut Inspektora, jsem pro, aby měli furt ty výhody, že se účastní každýho cvičení, že se to bude debrifovat a podobně, to se mi líbí v tomhlenstom smyslu, ale i zařazení třídění na celokrajský školení se mi líbí, protože to se zase jako ukázuje jako obrovskej problém a přitom to rozhoduje o tom, jak to dopadne. Jak to rozjedeš v prvních minutách, tak to bude. Takže ty první minuty bych trénovala prostě furt, pořád a neustále. No a je potřeba si některý ty okamžiky tak nějak promítnout

vždycky pozpátku, zpracovat a hlavní je, když se něco stále, tak umět přiznat chybu. Na tom vůbec nic není, nejsme stroje, nejsme roboti.

Takže třeba já jsem letos na tu konferenci jet nemohla, ale ten kongres, když jsem kdysi navštěvovala na tom, v kohoutkách na Myslivně, tam třeba jednu tu mimořádnou nehodu, tenkrát studenti skočili z dálnice, s autobusem, Francouzi, takže tam byla jazyková bariéra a já nevím, co všechno, tak uměli na tom velkým fóru definovat a přiznat všechny ty chyby. A to je věc, kterou si pamatuju doteď, protože když to čteš, tak si řekneš, jo vždyť to přece vím. A pak když tam stojíš, tak až zas tolik si to nevybavuješ. Kdežto tuhle přednášku si vybavuju ze všema těma situačníma plánkama, takže zpětná vazba se všema těma chybama je pro mě taky to, co bysme se měli naučit. Ne proto, aby sme pranýřovali někoho, ale proto, aby sis řekl, jo tak tohle, tybrďo to už nikdy neudělám a budu to všem vykládat, že takhle se to nemá.

Ale to si myslím, že se všechno děje, i ta výměna tomu prospěla, novej vítr prostě, kluci se zkušenostma, se správným vzděláním, jsou mladší, takže prostě má to podle mě správnej směr teďka. Ale musíme počítat s tím, že toho bude víc.

Děkuju za rozhovor.

Tak tedy, dobrý den. Já začnu takovou otázkou ... začal jsem úplně všechny rozhovory. Pokud dojde k mimořádné události jakéhokoliv stupně na území Jihomoravského kraje, jak se to dozvíte?

Tak je nastavený systém rozesílání SMS zpráv, takže jednak z SMS zprávy a jednak samozřejmě tím, že mám trvale aplikaci SOSnow, tak většinou tady o těch událostech jako vím, protože to sleduju, ale jinak je to přes ty SMS zprávy primárně.

Rozumím. Dá se mluvit o určité řekněme povinnosti reagovat na to oznámení? Předpokládám, že to oznámení chodí automaticky, tak jestli je třeba nějaká nepsaná nebo případně psaná povinnost odpovědi nebo nějaké reakce na to oznámení té mimořádné události?

Na tu samotnou SMS se jako neodpovídá, nicméně samozřejmě záleží na tom, co to je za mimořádnou událost. Buď je to mimořádná událost jako s hromadným postižením osob anebo je to nějaká mimořádná událost organizace a tam záleží na charakteru té události, ale z pravidla to je tak, že skoro každá událost vyžaduje nějakou reakci, jo. Ať už teda formou, pokud je to nějaká mimořádná událost s větším počtem zranění nebo tak, tak v té koordinaci anebo pokud je

to, se to týká organizace, tak v nějakých třeba organizačních opatřeních nebo … takže.

Rozumím. Vy jste mi úplně, když to tak řeknu přečetla myšlenky. Ta další otázka je, Vás se zeptám přímo, jestli vlastně organizace pracuje s takovou tou řekněme chápání mimořádné události v tom pravém slova smyslu, že technika a prostředky fungují nebo jsou k dispozici, ale prostě na nějakém území je větší výskyt zraněných nebo postižených osob a v kontrastu vlastně s událostí, která se nemusí týkat zranění osob, ale vlastně může být ohrožující pro samotné fungování záchranné služby. Typicky se uvádí ten „blackout" plošný nebo výpadek technologií v případě nebo v kontextu covidu jsme ještě zmínili nebo tady jako v těch rozhovorech padlo i třeba nějaké personální ohrožení fungování, zajištění … Pracuje vlastně záchranná služba s více variantami, když to tak nazvu mimořádných událostí?

Jako určitě pracuje, ale není to takhle jako úplně bych řekla striktně omezené. Jsou ty fakt ty mimořádné události, které se dělí klasicky jako, že se aktivuje trauma plán I., II., III., IV., podle počtu osob anebo podle počtu těch posádek zasahujících na místě, ale samozřejmě pak je celá řada jakoby jiných příčin, které by mohly nějakým způsobem ohrozit chod ZZS a to jsou třeba ty já nevím ať už dopravní nehody sanitek nebo jak říkáte personální výpadky nebo „blackouty" nebo výpadek sítí, výpadek dispečinku, jako prvku kritické infrastruktury nebo nevím může to být samozřejmě, že když se stane dopravní nehoda velká tady v Brně, tak máte určitý objem prostředků, ale když bude i menší nehoda ve Veselí nad Moravou, kde máte omezený počet prostředků, tak samozřejmě už zas dochází k ohrožení třeba té standardní PNP, takže je to svým způsobem jako taky mimořádná událost pro nás jako k řešení.

Dá se mluvit o tom, že vyplývají z těch mimořádných událostí třeba řekněme toho nižšího stupně a pak navazující otázka z toho vyššího stupně, nějaké velmi specifické nebo konkrétní úkoly, povinnosti, které vyplývají z Vaší pozice?

Teďka myslíte jako nižšího, vyššího stupně jako ve smyslu postižení osob jo?

Ano, ano, ano.

Tak, samozřejmě my jsme se v minulosti nebo aspoň co já si pamatuju, tak to byly fakt většinou mimořádné události jednička, maximálně dvojka a ta už byla výjimka, jo ale v poslední době jako žejo, ať už to byly nějaké větší dopravní nehody nebo třeba to tornádo nebo prostě ta Křenová nebo nějaký vlak nebo něco, tak to jsou ty dvojky, trojky, v případě tornáda tam vlastně byla až čtverka aktivovaná, tak samozřejmě ty specifické úkoly nebo speciální organizační opatření jsou podle toho typu té mimořádné události. Takže samozřejmě čím větší, větší počet postižených osob, tak s tím je spojeno větší jakoby organizační řešení té situace, takže určitě ano.

Vlastně dalo by se říct, že je pro Vás důležitější nebo preferujete spíše osobní setkání teďka uvažuji o hromadném postižení osob, mimořádnou událost nějakého vyššího stupně, anebo použití telekomunikačních prostředků nebo kombinací obojího? Je v tom nějaká shoda nebo nějaká řekněme preference z Vaší pozice, když potřebujete komunikovat se svými nejbližšími ohledně jako řešení takové události?

Já si myslím, že to vždycky začíná jakoby tou komunikací nějakou telefonickou to znamená: ověření té situace; zorientování se vlastně, co bude potřeba dělat, jak bude potřeba dělat; jestli je potřeba svolat krizový štáb nebo je potřeba informovat v rámci těch vyšších mimořádných událostí třeba kraj nebo svolat vlastně krajský krizový štáb nebo dělat nějaké speciální opatření … takže vždycky tomu určitě předchází nějaká telefonická konzultace, ať už jako s vedoucím krizové připravenosti nebo teda samozřejmě s dispečinkem, to je stěžejní žejo dispečink je jako stěžejní vlastně článek, který má největší množství informací no a většinou od té mimořádné události II. stupně, tak tam vždycky potom následuje i nějaká ta osobní intervence ať už ve smyslu krizového štábu v místě, tady anebo třeba teďka v případě těch uprchlíků, tak vlastně to byla situace, že jsem jela přímo jako na místo, protože jsem to měla blízko … asi kdyby to bylo na druhé straně Moravy, tak tam nepojedu a bude tam ta, spíš ta telefonická konzultace, ale myslím si, že to je kombinace obojího. A pokud od té dvojky to vyžaduje ta situace, jakože většinou ano, tak tam je potom nějaká ta osobní intervence, ať už v rámci místa události, to znamená v nějakém velitelském štábu anebo jenom nebo třeba přímo na místě nebo v rámci krizového štábu tady.

Vlastně navážu na tu situaci, že by bylo příhodné aktivovat ten krizový štáb a děkuji, že jste jako zmínila přesně tady tyhle tři články, které i já jsem tak nějak v rámci těch rozhovorů tak jako … nebo koneckonců z řešení těch mimořádných událostí vyplývají. Je to vlastně takový jako informační nárazník, což je ten dispečink, jako příjemce čehokoliv, co se děje v okolí. Pak oddělení krizové připravenosti, řekněme z titulu toho zaměření toho oddělení a pak samozřejmě Vaše role, jakožto nejvyšší postavená v rámci organizace a Vašeho okolí. Dalo by se říct, kdo nebo jakým způsobem dochází k té aktivaci krizového štábu záchranné služby? Má někdo to pomyslné červené tlačítko jako: aktivujeme a teďka jsme v režimu, že je třeba?

Tak ten krizový štáb samozřejmě bych měla svolávat já anebo teda vedoucí krizové připravenosti. Může se stát, že budu mít dovolenou nebo prostě něco takovýho nebo zrovna prostě nebudu jako nějak tak jako aktuálně přijímat tu SMS zprávu. Takže určitě tu kompetenci mám já, má vedoucí krizové připravenosti, samozřejmě vždycky po konzultaci s tím dispečinkem. To znamená, jestli to vyžaduje celkový ten stav celé té situace, ale myslím si, že jsou to tyhle dva jakoby orgány, které nebo orgány… subjekty, které to můžou udělat. A my samozřejmě

máme i v podstatě multiplatformní aplikaci jako něco jako krizový štáb v rámci jako záchranky, který fungoval dlouhodobě když byl Covid, takže ho máme tak jakoby skupinu a většinou ta komunikace tam jako nastane okamžitě po vzniku nějaké té mimořádné události a vlastně domlouváme se jako online jako co dál, takže...

Pokud bych ještě zmínil takový ten další přesah, a to je komunikace s krizovým štábem kraje. Je někdo v organizaci konkrétně, jmenovitě jaksi pověřen buďto svolat ten krizový štáb kraje nebo bych spíš měl zmínit asi vyslání zástupce k tomu krizovému štábu ...

Jo, krizový štáb kraje můžu jako já iniciovat ve smyslu jako doporučit, ale svolává ho kraj, svolává ho hejtman. Jo, a vlastně na ten krizový štáb kraje většinou jezdí zástupce z organizace, jo to znamená to nejsem nebo můžu to být já, ale samozřejmě třeba například v případě tornáda, když tam bydlím a jsem tam kousek, tak jsem nejela do Brna, jela jsem na místo a do krizového štábu kraje pak jel zástupce, který byl blíž, ale jako není nikde striktně určené, kdo tam má být, to znamená je to na domluvě. Vím, že tam třeba krizové štáby trvale byly i za Covidu držené na kraji a byl tam přítomný referent pro krizovou připravenost nebo dřív třeba jako doktor nebo … byli tam prostě zástupci jako ZZS.

Mockrát děkuji. Zeptám se ještě k té situaci nebo pokud zůstanu ještě u těch scénářů nebo uvažování, že dojde k mimořádné události většího rozsahu. Disponuje záchranná služba nebo nějaká jenom její část s informací ohledně kapacity, případné jako k použití, k aktivaci případných jako záloh pro řešení mimořádné události?

Tak tam to rozhodnutí je taky jako kombinace dispečinku a mě, kdy jako mám, mám jakoby tu pravomoc svolat a hlavně teda u té trojky, čtverky třeba až celou organizaci, ale primárně vlastně to svolává dispečink, kdy se řeší u té mimořádné události druhého stupně, kdy se vlastně svolává ta místně, místní územní oddělení, jako první taková záloha a potom je to právě asi na zase rozhodnutí buď mojí nebo vedoucí krizové připravenosti, jestli se bude aktivovat jako celá organizace nebo další jakoby, další územka (územní oddělení, pozn. autora).

Tak vlastně teďka přistoupím k takové druhé oblasti otázek, a to je takové poohlédnutí na vlastně fungování záchranné služby před událostí tornáda a po ní. To, co mě zajímá asi nejvíc je, jestli se dá mluvit, viděno zpětně, o tom, že vlastně ta událost, to řešení mimořádné události tornáda velmi zásadním způsobem nebo nakolik zásadním způsobem vlastně proměnila vnímání mimořádné události a potažmo z toho vyplývající potom komunikací mezi vedením, domluvu nebo prostě přístup k řešení mimořádných událostí?

Myslím si, že určitě. Jednak tím, že nikdo z nás si nemyslel, že nějaká taková mimořádná událost nás vůbec potká, ať už svým charakterem, tak svým rozsahem, tím, že to byly prostě v podstatě jakoby čtyři mimořádné události jakoby

najednou, protože tam to byl velký, jako velká plocha a další věc, co tam tu situaci jako značně ovlivnilo, tak vlastně byl výpadek, výpadek toho spojení.

Což vlastně je ten druhý typ té mimořádné události, vlastně že ochromení ...

Ano, takže je to jakoby kombinace v podstatě obojího jo a jako osobně si myslím, že se moc na to připravit nedá jako dopředu, nicméně samozřejmě po tornádu některé věci z toho vyplynuly, ať už to, že: ano, víme, že jsme schopni svolat velké množství zaměstnanců, ale je potřeba je efektivně dopravit a efektivně jako distribuovat jako na místo a například tady se nám jakoby z toho, co bylo to hlavní, co nám vyplynulo tak, že musíme mít vlastně přesně vědět, kde máme jaké záložní auta a to znamená, že primárně teda svolávat to nejbližší územní oddělení, které je k té mimořádné události a vlastně, aby ten dispečink měl hlavně přehled o těch záložních autech a co se týká té komunikace, tak tam si myslím, že to změnilo zásadním způsobem už i to, že se víc propojil ten úsek té krizové připravenosti s tím zdravotním úsekem. Jo, ať už ve formě nějakých přípravných prací možná do budoucna, ale i v rámci hlavně informovanosti, komunikace a té vzájemné jakoby spolupráce.

Mám tady takovou otázku, která ... já osobně ji považuji za takovou možná nechci říct nejtěžší, ale ta otázka zní: „Jestli změnila událost Tornáda i organizační kulturu záchranné služby?" V některých případech jsem jen tak jako dopověděl tu otázku, že ten můj způsob vnímáni organizační kultury je jako nějaká obecně platná norma chování, reakcí, komunikace, způsoby domluvy a jen jsem uvedl takovou škálu nějakých liberálně vedených organizací typu „startup" nebo kolektivu velmi mladých lidí, kteří neřeší nebo nejsou striktně rozděleny role až po nějakou formu organizace až po takový ten vojenský model těch naprosto striktně daných kompetencí a všechny taxativně vyjmenovává a vlastně není vytvořen prostor pro nějakou, nevím, jestli mám říct improvizaci, ale takový ten od těch liberálních až po takový ten vojenský model. Tak je to nějaká obecně přijatelná forma spolupráce nebo takové klima nebo kultura, jestli i v této oblasti vlastně ta událost tornáda sehrála svoji roli?

Já si myslím, že jako určitě sehrála svoji roli, a to je to, co jsem jako zmínila předtím. Myslím si, že i možná jako výměnou některých lidí došlo právě k tomu většímu, k té větší komunikaci mezi tím zdravotním úsekem a i tím dispečinkem defacto a tím oddělením krizové připravenosti a jako konkrétně já si osobně myslím, že každá mimořádná událost, teďka když se bavíme vyloženě o mimořádné události s hromadným postižením osob, tak svým způsobem vyžaduje určitý způsob improvizace podle toho, jaká to je mimořádná událost a třeba tornádo tím bylo jako krásný příklad, protože jak jsem řekla, nikdo z nás to nečekal, že něco takovýho prostě někdo zažije a vy vlastně jste byl v situaci, kdy musíte improvizovat, kdy nemáte spojení, víte, že tam je nějaký zraněný, ale nemáte se k němu jak dostat, protože prostě tam je neprůjezdná cesta, jiná tam

nevede a prostě máte jakýsi způsob improvizace. Nicméně, role by měly a musí být dané. To znamená role ať už v rámci řízení mimořádné události, tak dispečinku, tak prostě toho řízení na místě, to znamená: vedoucí zdravotnické složky, vedoucí odsunu, vedoucí lékař nebo ten člověk, který by byl v nějakém tom velitelském štábu, takže role musí být dané, ale určitý způsob improvizace a teďka jako bych to dala do uvozovek tam podle mě u každé mimořádné události jako nastane. Protože můžeme tady stokrát cvičit autobus, třicet lidí a nějak, ale vždycky vám do toho zasáhne něco, nějaký vnější podnět, to znamená to, že třeba je rozdíl, jestli ten autobus se vyboura tady v Brně na městě anebo někde na periferii. Je rozdíl, jestli je venku zima nebo je venku teplo. Je rozdíl, jestli … jo a vlastně vy musíte jako improvizovat svým způsobem, ale role jednotlivých lidí a jednotlivých článků u té mimořádné události by měl být daný.

Tím se vlastně dostáváme k té třetí oblasti otázek, a to je vlastně reakce zaměstnanců, ať už jsou to zaměstnanci jako kolegové nebo podřízení a vlastně i styl vedení, který je uplatněn při řešení mimořádné události. Zeptal bych se, jestli se domníváte, jestli je určitá změna komunikace mezi lidmi vlastně nedílnou součástí řešení mimořádné události? Anebo ta komunikace je tak nastavená, že vlastně není třeba ten způsob měnit?

Já si myslím, že k té změně určitě došlo i po tornádu, ať už nastavením jako komunikačních kanálů, tak možná i prostě nastavením toho svolávání, nastavením přímo těch záložních vozidel a mimo jiné třeba vlastně tím, že teďka vznikl ten tým specializovaných činností, tak je to svým způsobem taky jakási reakce na množství mimořádných událostí nebo prostě různých těch situací, které vyžadujou nějaké mimořádné řešení, tak je to jakási reakce na to a určitě to přispěje k tomu, aby ta mimořádná událost byla jako lépe zvládnuta a v té komunikaci rozhodně posun nastal a tím ale asi nemůžeme říct, že pokud nastane podobná mimořádná událost typu tornádo tak, že všechno proběhne na 100% … podle mě neproběhne, protože vždycky vám do toho zasáhne něco, co to nějakým způsobem ovlivní nebo něco selže nebo neselže.

(Souhlasné přitakání) Jako každá prostě mimořádná událost je množinou neznámých a vyžaduje to improvizaci, jak jste říkala. Ta otázka, na kterou jsem se ptal spíše byla, …

Tam bych to improvizace fakt jako brala jako v uvozovkách, protože aby z toho nevyznělo, že my tady improvizujeme …

Rozumím. Ne, ne, ne …

… ale jako máte prostě nastavené jakési postupy, ale v případě, že ty postupy prostě ne že selhávají, ale nemáte ty podmínky pro to je realizovat tak, jak prostě jsou, tak musíte vymýšlet nějakou jinou cestu, jak prostě k určitému cíli dospět.

Rozumím. Vlastně ta otázka byla myšlena tak, jestli se změní komunikace mezi dispečinkem, výjezdovými skupinami, mezi lidmi ve vedení pro situaci, že nastala nějaká mimořádná událost vyššího stupně na tu dobu několika hodin, řádu několika hodin, kdy vlastně se řeší ta mimořádná událost. Jestli v ten daný moment se vlastně změní způsob vedení, způsob komunikace k úspěšnému zvládnutí té mimořádné události? Jestli vnímáte, že ta změna právě v ten daný moment toho řešení té mimořádné události je žádoucí nebo je nutná nebo to takto nevnímáte?

Jako změna …

Oproti běžnému provozu, kdy jste v zaměstnání a vlastně ta organizace není dotčena řešením mimořádné události.

Já si myslím, že to určitě musí jako nějakým způsobem ta mimořádní událost tu komunikaci jako ovlivnit jo, to znamená, že ...

Jaké máte třeba očekávání od svých kolegů anebo podřízených právě, aby to vedlo k úspěšnému řešení?

Tak podle typu té mimořádné události, ať už je to teda hromadné postižení osob nebo teda nějaká mimořádná událost, která se týká organizace, tak samozřejmě aktivuje bych řekla určitou skupinu lidí. Když budete mít „blackout“, tak samozřejmě budete muset víc komunikovat s IKEM, budete muset vyžadovat ten „support“ toho technického oddělení, IKA a tak dál, kde jsou samozřejmě nastaveny jakési komunikační kanály, nepřetržitá linka, která funguje a tak dál. Pokud se to bude týkat, nevím, dopravní nehody auta, zranění třeba záchranářů, napadení záchranářů, zas ta komunikace probíhá po jiné linii, ale určitě jakákoliv mimořádná událost změní způsob komunikace mezi mnou nebo mezi vedením mezi oddělením krizové připravenosti a těma ať už vedoucíma anebo zaměstnancema, právě podle toho, jaký typ té mimořádné události to je a je to určitě rozdíl oproti běžnému provozu.

A v čem se domníváte nebo v čem je to jiné? Člověk, když je dotčen nebo řeší tu mimořádnou událost tak dalo by se to nějak konkretizovat? Co vlastně za změnu v té komunikaci nebo v tom stylu vedení vlastně od čeho se změní, jakým směrem se posune ta komunikace? Jsou to nějaké přímé rozkazy, povely nebo naopak …

Jo, tohle myslíte.

Tohle myslím, ano.

To si myslím, že tam je někdy nutné. To znamená, že jakoby v případě řízení takovéto jako mimořádné události je vždycky potřeba jakéhosi jasného vedení, striktních nějakých pokynů, byť třeba by nebyly úplně dobré, ale prostě musí být prostě jasně dané, aby tam nevznikaly jako prostory pro velkou jako zase tu improvizaci. Rozhodně si myslím, že ano, je to dáno určitě takovým tím jakoby

možná direktivnějším způsobem jako komunikace, v případě té mimořádné události, pokud je to nutné.

Takže popisujete to, jak se chová ten, kdo rozhoduje. Kdo musí podat nějaký nebo má z titulu ...

Jasně, pokud prostě máte ten titul ať už svolat krizový štáb, svolat další posádky, svolat další lidi, tak musíte dát jasné rozkazy že jo. Musíte dát jasné pokyny k tomu co, kdo a jak má udělat.

Dá se mluvit i o reakcích z té strany vlastně lidí, kteří jsou tou žádostí nebo tím povelem jako dotčeni, aby se podle něj zachovali?

Já si myslím, že většinou ne. Při takovýchto situacích většinou ty lidi ty pokyny plní.

Plní?

No, myslím si, že jo.

Mám tady ještě otázku, jestli vlastně jste se setkala s nějakými reakcemi, které prostě nepřispějí k tomu prostě zdárnému nebo k tomu úspěšnému řešení mimořádné události, a naopak potom to vyvažuji zase otázkou, jestli se dá mluvit o reakcích, které jako příklad dobré praxe nebo něco, co třeba předčilo Vaše očekávání. Tady vaši předřečníci nebo respondenti vlastně třeba uváděli nebo uvedli, že byli velmi mile překvapeni tou mírou ochoty a vlastně i lidé po službě, tak stejně přijeli a jako o lidském faktoru, obětavosti, míry pochopení pro tu tíživost nebo stres, který byl cítit ve vzduchu při tom řešení mimořádné události, tak to třeba uvedli jako velmi, že až byli sami překvapeni.

Jo, to si myslím, že překvapilo každého, ať už to bylo Tornádo nebo jakékoliv, mám pocit, že jakékoliv svolávání lidí navíc vždycky jako vyvolá ochotu těch lidí, jako myslím tím zaměstnanců, jako nějakým způsobem jako přispět a pomoct. A v případě toho tornáda to bylo jako evidentní. Takže to jako rozhodně tam si člověk jako může říct, že na to je jako pyšný. Samozřejmě pak ty lidi to různě komentujou podle toho, jak moc mají informací nebo nemají žejo, ale myslím si, že tohle jako překvapilo, překvapilo jako všechny.

A Vy sama, je u Vás taková jako menší nebo větší obava, aby nedošlo k nějaké další události takového většího rozsahu?

Já si myslím, že to nikdo nechce zažít jako. Nikdo to nechce zažít a myslím si, že nevím to, co se stalo fakt jako … prostě ta situace s tím tornádem, když člověk tam byl na tom místě a viděl to, tak fakt jako měl takový ten pocit, že je snad v tom americkém filmu, že tohle asi fakt jako nechcete zažít. Nicméně vás tam potom překvapí strašná … jako tam třeba fakt bylo hrozně zvláštní, jak málo zraněných tam bylo a zahrálo tam určitě roli to, že ještě nebyl večer, nebyla noc, že ty lidi nespali v těch podkrovích, které vlastně byly nejvíc zasažené a že ty

lidi vlastně byť to nikdy nezažili, tak správně reagovali tím, že se šli schovat do těch sklepů a tak dále. To, že to vzalo ty vesnice na těch hlavních silnicích hlavně, kde jsou staré baráky a kde jsou třeba baráky jenom po jednom člověku, tak to taky zahrálo roli jo.

(respondent má příchozí hovor, rozhovor je ukončen)

Tak mockrát děkuji, nashle.

Tak ještě jednou dobrý den, já vás zdravá. A taková úvodní otázka, kterou jsem položil úplně všem. Pokud dojde k mimořádné události na území jihomoravského kraje, vlastně jakéhokoli stupně, tak jak se to dozvíte?

Já se to dozvím pomocí SMS a prozvánění.

Je vlastně Vám určena nějaká povinnost nebo očekává se nějaká reakce? Nějaké reagování na to oznámení?

Tak když je to událost prvního stupně, tak nikoliv, to má jenom oznamovací charakter pro mou osobu, kdyby by to byly mimořádné události vyšších stupňů, tak může zasedat tady krizový štáb organizace, to znamená v podstatě pak se může scházet managment organizace, takže týkalo by se to mé osoby.

Takže se to dá vlastně rozdělit na mimořádnou událost nižšího stupně, kdy to je jen oznamovací a vyšší stupeň, pak už to je ten přesah toho svolání?

Svolání… Můžete být povolán semka na zasedání štábu nebo managmentu organizace.

Vlastně mimořádná událost, lze ji chápat, v takovém tom, pro nás zdravotníky tom pravém slova smyslu, že dojde k velkému počtu zraněných, nebo ohrožení zdraví a počítá organizace i s možností, že dojde nějak k omezení nebo ohrožení fungování, mimořádná událost, která se netýká obyvatel, jako jejich poškození zdraví, ale mimořádná jakoby událost, dalo by se říct, nějaká vnitřní, kdy záchranná služba nemůže poskytovat službu z nějakého omezení?

Tak jsou mimořádné události, taky chodící formou sms, můžou to být dopravní nehody třeba našich zdravotnických prostředků, jestli tohle máte na mysli, anebo možná třeba nějaká nefunkčnost nebo výpadek operačního střediska, asi tam jste mířil, takže samozřejmě na to jsou tady nějaké postupy, jak se s tím vypořádat.

Vy jste vlastně přizván k řešením obou typů mimořádné události?

Myslíte teďka obou typů, teďka nevím, co máte na mysli..

Ten typ, takový ten, mimořádná událost ve smyslu velká dopravní nehoda, nebo…

Týkající se našeho vozu, teďka myslíte, nebo?

Ne, myslím, jako mimořádná událost, že dojde k nějakému, nebo hypoteticky by mohlo dojít ke srážce vlaků nebo k nějaké takové velké mimořádné události, jak to zdravotníci nejčastěji chápou, a potom ale vy jste vlastně zmínil výpadek vlastně dispečinku nebo operačního střediska, dalo by se k tomu ještě přiřadit případ nějakého plošného blackoutu, ať už je to elektrické energie nebo výpadek sítě. Tak vlastně otázka zní, jestli jste přizván k řešení obou typů těch mimořádných událostí.

Tak co se týká, nedej bože, nějakého blackoutu nebo kompletního výpadku dispečinku, tak určitě bych minimálně věděl, že se něco takového děje prostřednictvím IKA, že jo, který nad tím neustále dohlíží, určitě by minimálně pomohli, kdyby to nebylo jako v běžnou pracovní dobu tak že jo, ti kluci nebo zaměstnanci IKA mají takzvané ty příslužby nebo nevím teď jak to přesně nazvat, takže minimálně takhle bych se to dozvěděl, otázka pak je, nebo spíš záleží, jak velkého charakteru by to bylo, ale určitě bych byl informován a možná i přizván. Záleželo by na situaci.

Rozumím. Dalo by se nějak jednoduše popsat co byste měl případně na starosti, nebo nějaké úkoly vyplývající, když by prostě došlo k události, která přesahuje běžný rámec účinnosti, svým způsobem období covidu by se také dalo nazvat jako nějakou mimořádnou událostí, nouzový stav a podobně, něco, co prostě přesahovalo do té doby běžnou zkušenost pracovní.

Tak určitě kdyby něco došlo takového jako blackoutu prostě toho dispečinku operačního střediska určitě by tedy zasedal krizový štáb organizace a určitě by byl svolán management, to znamená, řešilo by se to v nějakém okruhu osob určených a samozřejmě kdyby se to týkalo toho dispečinku tak by byl přizván vedoucí oddělení případně příslušní zaměstnanci, kteří to spravování mají na starosti.

Vy jako vedoucí vlastně tady tohoto oddělení, nebo úseku technického, vy jste vlastně připraven na nějakou aktivaci nějakých záložních zdrojů nebo distribuce pohonných hmot nebo něco co by se takhle dalo jako říct, že by vlastně bylo, že by prostě v čase přišel ten požadavek na vás, abyste buďto

delegoval nebo nějakým způsobem přispěl k řešení tady takové nějaké události?

Tak to by určitě bylo o delegování, jo, protože já bych nebyl ta osoba, která by to jako fyzicky zajišťovala, takže co se týká těch informačních systémů zase na IKO, na vedoucího, co se týká, nedej bože, nějakých výpadků pohonných hmot, jo, tak vedoucí dopravy primárně, ale s těma pohonnýma hmotama, to nevím jakého by to muselo být rozsahu, aby jako teda nebyly, ale v současné době pomaličku připravujeme na vytipované výjezdové základny instalace vlastně v podstatě interních čerpacích stanic, nebo prostě kdyby, nedej bože, docházelo k výpadkům někdy v budoucnu, je to i vazba samozřejmě na to, co se děje na Ukrajině, tak plánujeme na vybraných výjezdových základnách instalace vlastních čerpacích stanic. To je teďka aktuální věc.

Takže je to vlastně nějaká přímá reakce na společenské změny a na…

Samozřejmě, na ekonomické, prostě bezpečnostní, u nás spíš z pohledu bezpečnostní, že bysme nemuseli třeba dokázat zajistit včas PNP tak i z toho důvodu, víte že i ve francii prostě se stojí x hodin jako na benzín, na naftu, tak to samozřejmě my, jako poskytovatel přednemocniční neodkladné péče si dovolit nemůžeme.

Z části ta moje práce se zabývá i prevencí, přípravou teoretickou. Takže tohle jako děkuju, za tu poznámku tady s tím. Souvisí to s tím, protože vlastně vy předcházíte právě tomu, že by k té mimořádné události vlastně nemožnost načerpat pohonné hmoty, vy vlastně děláte preventivní opatření, aby k takové události nedošlo.

Jasně, souvisí na nově, nebo těch novějších, nebo nově vybudovaných základnách, jako třeba i s výpadkem elektrické energie, to je to stejný, ty nové základny, nebo nově stavěné základny, že jo, všechny jsou projektovány takovým způsobem, kdyby došlo k výpadku elektrické energie, tak jsou na těch základnách instalovány záložní zdroje, centrály.

Můžu se zeptat? Tady tyto opatření, které právě zmiňujete, je to důsledek aktuální, nebo aktualizované, nebo přísnější legislativy, nebo je to vlastně výsledek nějakého, analýzy rizik a vychází to vlastně z titulů kolegů z krizového oddělení?

(chvíle přemýšlení) Co se týká například těch záložních zdrojů elektrické energie na těch základnách tak to už je v organizaci prostě záležitost staršího data, to tady je prostě zavedeno a úplně neumím odpovědět, jestli

teda na to myslí nějaká legislativa, myslím si, že to úplně legislativa neřeší, že nová výjezdová základna musí mít nutně záložní zdroj elektrické energie, ale prostě to je takhle nastavený a máme to ve standardech, tzv. standardech, který máme vlastně zpracovaný mým úsekem, pro výstavbu nových výjezdových základen, je tam uváděno a co se týká těch pohonných hmot, té druhé otázky, tak to je spíš podnět právě kolegů, krizařů, kteří vlastně, ti jsou vlastně nositeli této myšlenky instalovat ty interní čerpačky na vytipované výjezdové základny v kraji.

Tak, zeptám se. Pokud byste byl přizván na ten krizový štáb záchranné služby, byla by, vnímáte to tak, že by byla preferována spíše domluva pomocí telekomunikačních technologií, anebo by tam byl určitý akcent k setkání na jednom místě?

Ten krizový štáb, no, to teda úplně nevím, tak kdyby třebas byla nahlášená zde bomba, tak se tady asi nesejdem fyzicky, ale myslím si, že jinak by byl primárně preferován asi osobní kontakt.

Vlastně, teďka přicházím, nebo přistupuji k takové druhé části otázek, celkem tří. Ta druhá část otázek vlastně nějakým způsobem reflektuje událost výskytu tornáda na jižní Moravě a vy, uvědomujete si, nebo vnímáte, že po té události tornáda došlo v rámci záchranné služby v rámci vedení komunikace k nějakým jasným změnám, které byly jakousi reakcí nebo odpovědí, na něco co do té doby nebylo úplně jako běžné, nebo zkrátka ta událost se udála a nějakým způsobem to může, nebo mohlo se to promítnou do fungování záchranná služby. A já se vlastně ptám na tu osobní, jednotlivou zkušenost, těch, kterých se dotazuji.

Tady u mě odpověď bude jednoduchá. Já v době, kdy bylo tornádo jsem nebyl náměstkem, takže neumím úplně posoudit stav, který předcházel tomu tornádu a stav který je teď, ten je samozřejmě popsatelný. Ale případné změny já neumím pospat, protože opravdu v té době jsem nebyl zaměstnancem na záchrance.

Přesto, pokud bych si mohl ještě dovolit zůstat tady v této rovině, to, jakým způsobem je vlastně nastavena komunikace ohledně připravenosti na nějakou událost, která může být nadlimitní, může být pro organizaci jako celek šok, ve smyslu že nastane něco, o čem se jenom uvažovalo, nebo je jenom popsáno v nějakých manuálech, tak jste vlastně spokojen nebo vnímáte, že pokud by nastala nějaká událost řekněme jakéhokoli charakteru, tak že by to bylo i z nutné části improvizace, nebo… Lze se takhle zeptat?

Určitě, jako za mě, že jo, já jako nezdravotník, jo, tak k tomu možná nemám možná úplně tak blízký vztah v tom pravým slova smyslu, jak to máte asi vy, zdravotníci, ale že jo, každá událost typu tornáda nebo respektive tak, to tornádo bylo jedinečný, kdy tady v podstatě je, takového rozsahu se vůbec na území v podstatě české republiky se nevyskytovalo, takže asi ne úplně všecko z logiky toho plynoucí je popsáno v nějakých interních dokumentech jak k těm věcem přistupovat, takže předpokládám, že kolegové z krizového i po zkušenostech z této neblahé události může na tom nějakým způsobem buď bylo reagováno nebo bude reagováno, protože samozřejmě ta událost, že jo, může se stát za sto let znova, může to být zítra, takže určitě nějaké ponaučení z toho muselo být, ale já, vzhledem k tomu, že jsem fakt nebyl, tak, neumím pospat jako, v čem to jako by mělo spočívat, nebo spočívalo.

Vlastně kolegů, kteří se na tornádu podíleli, nebo byli v té době v organizaci, tak jsem se zeptal, můžu se zeptat kohokoli, jestli u vás existuje obava, že v organizaci dojde k nějaké mimořádné události toho III., IV. stupně, anebo zkrátka může být nějaká krize, nebo událost, která zásadně bude měnit situaci, jestli u vás je jako nějaká obava anebo nebo tohle necítíte v práci, když jste na této pozici.

Tak, že jo, tak událost já nevím, III. stupně, kde bude zraněných, já nevím, 200 osob, že jo, to se může stát lehce, poměrně, spadne letadlo, že jo, kde zřejmě cestuje 200 osob, to mě tak napadá, vlaky, že jo, i když tam asi 200 lidí nevím, jestli by se úplně nezranilo, ale tak to letadlo mě napadá, tady třeba blízko letiště. Tak jako obavy určité jsou, určitě, tak musí, člověk musí být připraven, protože jako zdravotníci cvičíte, že jo. Těžko na cvičišti, lehko na bojišti, že jo (smích).

Takže nějakou míru obavy jakoby…

Jakože by to organizace nezvládla? Myslíte ty obavy? Nebo že to nenastane? To, že to nastane, jako, to je téměř jistota, že se to někdy stane, to jako vyloučit nelze, to určitě se stane, ale samozřejmě být na to připraven.

Děkuju, tím se vlastně dostáváme k poslední části. A to je vlastně představa, vaše, pokud by došlo k situaci, řekněme svolání, nemyslím teďka ty mimořádné události těch nižších stupňů jedničky, dvojky, ale že byste byl přizván na ten krizový štáb, že byste musel něco řešit. Dokázal byste, nebo můžete mluvit o nějakých očekáváních ohledně reakcích ať už vašich spolupracovníků, nebo podřízených, které by výrazně přispěli ke zdárnému řešení?

Tak, myslím si, že kdyby z nějakého zasedání managmentu, nebo krizového štábu, dostal nějaké jasné úkoly, či pokyny, který by měl zabezpečovat náš úsek, jo, já nevím, prostřednictvím techniků na územních odděleních, jo, nebo prostě kolegů z IKA, tak já nepředpokládám, že by kolegové se, kdyby k nějaké takhle velké mimořádné události došlo, že by se do toho nezapojili, jo, očekávám, že prostě by se iniciativně do takové situace a řešení té situace zapojili.

Takže to očekávání je ohledně určité kázně, nebo poslušnosti k přistoupení jako s vážností…

Jasně, i když jako nezdravotníci, myslím si, že jako kdyby bylo třeba znovu to tornádo a bylo by tam potřeba přepravovat věci, například myslím, prostředky technické, já nevím, třeba ta centrála, nevím, prodlužovací kabely, že jo, což není standartní výbava žádného sanitního vozidla, ale, že jo, organizace tím pro tyto typy události třebas, něco vlastní, tak určitě se najde člověk, který to tam mile rád doveze, doručí anebo bude obsluhovat.

V protikladu k tady té otázce. Je nějaké chování, nebo reakce, které by naopak výrazně komplikovala spolupráci v rámci jakoby vedení, nebo řešení tady té mimořádné události?

Žádnou tam nevidím, já myslím, že my jsme takový tým, český národ, že když jde do tuhého, že se jako dokážeme semknout a podle toho se koná.

Ještě tady mám otázku. Dovolím se zeptat, jestli považuje za nutné, aby se změnil způsob komunikace, nebo vedení, jako, pro tu chvíli, nebo pro ty řády hodin, pro to řešení, jestli, úplně jako jednoduše řečeno, jestli by se změnil tady styl, více takový ten vojenský, jak se uvádí ten příklad jako rozkaz, příkaz, ano, pane, provedu, splním, je to nějaké odlišení od toho běžného stavu, kdy člověk může být volnější, nemusí být takový, nemusí mít napětí, nebo stres, když si člověk ten den může více či méně rozplánovat, zatímco když ty události běží v čase, neříkám, že vy jste dotčen, tím, že jde o ty minuty, ale prostě je třeba sk tomu nějak přistoupit a to nejen v době pracovní době, ale prostě prakticky kdykoli. Jestli považuje za velmi důležité, aby se ten způsob té domluvy, komunikace, vedení, nějakým způsobem odlišovalo, nebo změnilo oproti tomu normálu.

Na to úplně neumím odpovědět, protože já jsem zatím žádný zasedání štábu ani managmentu s ohledem na nějakou mimořádnou událost těch vyšších stupňů, o kterých se teď bavíme nějakou dobu, nezažil, takže

vlastně nemám ani osobní zkušenost, jak by například paní ředitelka úkolovala jednotlivé náměstky, jakým způsobem, jakým důrazem, ale jestli se to týká mé osoby, protože jsem vojnu odchodil, tak dokážu si představit, při takto velkých událostech i spíše to vojenské velení, jo, protože tam… Dokážu si to představit, jo, i když nejsme vojenská organizace, ani policejní sbor, ale ani hasiči, možná to souvisí s tím, že záchranáři, že jo, nejsou pod služebním poměrem, možná kdyby byli pod služebním poměrem, tak by se opravdu velelo. Že, jo, tak jak teď.

Byl by tam větší důraz na to.

Se služebním poměrem, tam se velí. A tam se moc nediskutuje, takže až budeme pod služebním poměrem, tak budeme velet. Je to tak. Jsem to trochu zjednodušil, ale asi by to tak nějak mohlo být podobně. Tam se neodmlouvá, tam se úkoly plní, že.

Tak mockrát Vám děkuji za váš příspěvek, jenom, vlastně dvacátá minuta, tak, spěje to k závěru. Pokud byste měl třeba nějakou myšlenku, nebo něco, co jsem se já nezvládl zeptat, vhodnými otázkami a vy byste třeba z titulu tady vašeho úseku chcete třeba doplnit, něco, co vás tak mohlo napadnout, tak ten prostor teď je, ale jinak v zásadě za mě je to, jsem spokojen.

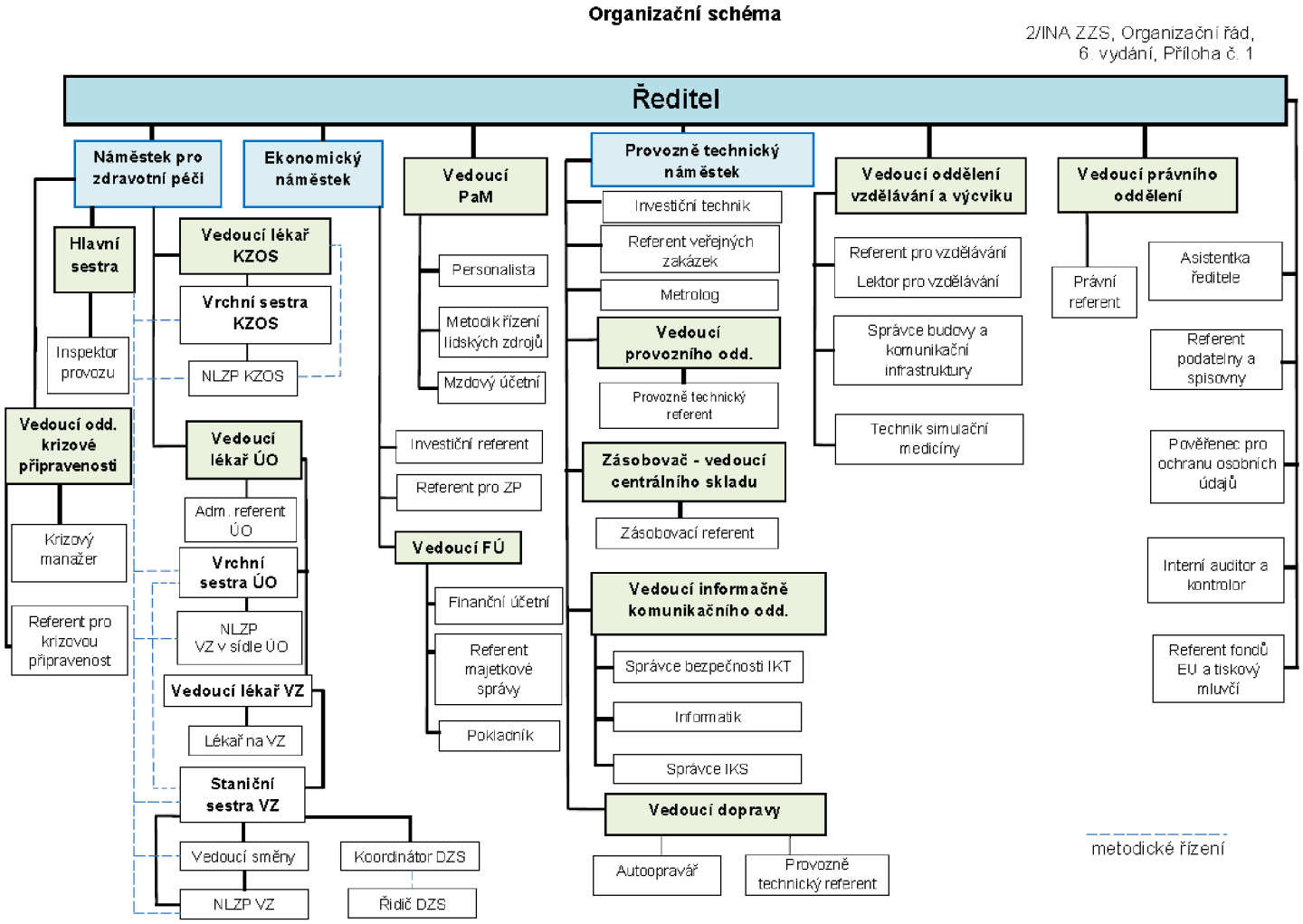
Já fakt už nic, protože říkám, já jsem nikdy nic takového nezažil, takže to spíš tak jako otázky, nebo odpovědi na ty vaše otázky jako spíš selským rozumem jako jsem se snažil zodpovědět anebo prostě z nějakých obecných zásad organizací.

Tak Vám mockrát děkuji

Tak snad Vám to bude stačit.

Určitě.

Příloha B Organizační schéma ZZS JmK



Zdroj: ZZS JMK, 2022c